

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO - BICOCCA
Facoltà di Psicologia
Corso di Laurea Specialistica in
Psicologia delle Organizzazioni e dei Comportamenti di Consumo



“Il clima e il benessere nelle organizzazioni: il caso della Biblioteca di Ateneo”

Relatore:
Prof. Dario F. Romano

Tesi di laurea di:
Antonella Fele
matricola 700761

Anno Accademico 2007-2008

.....

INDICE

Riassunto	4
Abstract	5
Introduzione	6

CAPITOLO 1

La qualità della vita lavorativa: clima organizzativo, salute organizzativa, benessere organizzativo ed empowerment.

1. Introduzione	9
2. Il clima organizzativo	10
2.1 Aspetti teorici	10
2.2 Prime ricerche	14
3. Salute e benessere organizzativo	15
3.1 Sviluppo storico	15
3.2 Definizione e sviluppo	16
3.3 Benessere organizzativo	19
4. Empowerment organizzativo	20
4.1 Origini e radici del costrutto	20
4.2 Empowerment nelle organizzazioni	22
5. Conclusioni	23

CAPITOLO 2

Ricerche e progetti di valutazione sul benessere organizzativo nelle università

1. Prospettive di ricerca tra clima, salute organizzativa e benessere	25
2. Le metodologie di ricerca	28
3. Il contesto universitario	31

3.1 Il caso dell'Ateneo di Padova	31
3.2 Il Progetto UNICLIMA	34
3.3 Il caso dell'Ateneo di Ferrara	38
3.4 Il programma cantieri	42
3.5 Un caso sull'empowerment	47
3.6 Le indagini di clima in biblioteca	48

CAPITOLO 3

La ricerca qualitativa

1. Metodologie qualitative e quantitative	52
1.1 La ricerca qualitativa	53
2. Strategie e strumenti principali della ricerca qualitativa	55
3. L'intervista nella ricerca sociale	57
3.1 Tipi di intervista	57
3.2 La conduzione dell'intervista	59
3.3 Analisi del materiale empirico	61

CAPITOLO 4

L'indagine qualitativa nella Biblioteca di Ateneo

1. Gli obiettivi e il contesto dell'indagine	65
2. Sviluppo e modalità di realizzazione della traccia dell'intervista	68
2.1 Il profilo degli intervistati	72
3. Gli esiti dell'indagine qualitativa	74
3.1 L'area individuale	74
3.2 L'area interpersonale	81
3.3 L'area organizzativa	86
4. Discussione generale	103

Conclusioni	105
-------------	-----

Appendice	108
-----------	-----

Bibliografia	110
Ringraziamenti	117

Riassunto

L'oggetto del lavoro qui presentato tratta il tema del benessere organizzativo. Per questo motivo vengono analizzati i costrutti di clima organizzativo (D'Amato, Mayer, 2005), salute organizzativa (Avallone, Paplomatas, 2005) ed empowerment (Piccardo, 1995). L'attenzione è rivolta principalmente al contesto universitario e alla necessità nella Pubblica Amministrazione di attuare cambiamenti che contribuiscano al benessere psicologico dei propri lavoratori.

L'analisi della letteratura ha permesso di rilevare gli strumenti maggiormente utilizzati e le ricerche fatte in merito nel contesto italiano.

Viene presentata una ricerca qualitativa sul Clima Organizzativo svolta nella Biblioteca dell'Università di Milano Bicocca. È stato costruito un modello *ad hoc* su cui ci si è basati nella strutturazione dell'intervista.

Sono state effettuate quattordici interviste per comprendere come i bibliotecari vivono l'organizzazione cercando di capire le aree con maggiore criticità. Sono stati analizzati aspetti legati alla struttura, al ruolo, alle relazioni e al management.

Parole chiave: Clima Organizzativo, Salute organizzativa, Empowerment, Benessere Organizzativo, Ricerca Qualitativa.

Abstract

The subject of this work presented is the theme of organizational welfare. For this reason we analysed the structures of organizational climate (D'Amato, Mayer, 2005), organizational health (Avallone, Paplomatas, 2005) and empowerment (Piccardo, 1995). The focus of our attention is mainly on the university context and on the necessity to make changes that would contribute to the psychological welfare of the public administration's workers.

The analysis of the literature enabled to detect the instruments mainly used and the researches made in regards to the Italian context.

Here is presented a qualitative research about the Organizational Climate made in Biblioteca dell'Università di Milano Bicocca.

It has been built an *ad hoc* model and it has been used to build the structure of the interview.

Fourteen interviews were made to understand how the librarians live the organization and trying to identify the most critical situation. The analysis focused on structural, role, relations and management components.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Health, Empowerment, Organizational Welfare, Qualitative Research.

Introduzione

Da qualche tempo a questa parte per le Pubbliche Amministrazioni è emersa sempre più la necessità di effettuare analisi sul clima e sul benessere dei propri dipendenti vista la situazione critica in cui si trovano. Viene richiesto un forte potenziamento delle loro capacità di cogliere i bisogni dei propri lavoratori, di definire i propri scopi e obiettivi e utilizzare al meglio le risorse disponibili.

A tal fine il Ministero della Funzione Pubblica nel 2004 (G.U. 5/4/2004) ha emanato una direttiva sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni dove vengono delineati gli obiettivi che dovrebbero perseguire al di là di quelli puramente produttivi.

Il Dipartimento ritiene che le condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora, la sussistenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento, l'ergonomia – oltre che la sicurezza – degli ambienti di lavoro, costituiscano elementi fondamentali ai fini dello sviluppo e dell'efficienza delle Amministrazioni Pubbliche.

Affinché si raggiunga un buon livello di benessere organizzativo i lavoratori devono avere la possibilità di operare in ambienti di lavoro dove vengono favoriti gli scambi, la trasparenza, la visibilità dei risultati raggiunti e la crescita professionale.

Le organizzazioni potrebbero dunque valutare e migliorare il benessere all'interno della propria struttura rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro.

Per accrescere il benessere le organizzazioni dovrebbero: individuare dei ruoli nel processo di rilevazione e miglioramento del benessere; definire la procedura di rilevazione e d'intervento; predisporre gli strumenti di rilevazione; raccogliere i dati; elaborare i dati ottenuti; restituire i risultati e definire un piano di miglioramento.

Ciò vale anche per le università a cui viene richiesto un più repentino cambiamento che comporta una ridefinizione complessiva dell'organizzazione degli atenei poiché diventa fondamentale il governo delle risorse umane ed economiche e l'erogazione di servizi agli studenti.

L'università italiana è cambiata negli ultimi anni secondo le linee guida individuate durante il 9° Centenario dell'Alma Mater (il famoso processo Bologna) in cui è stato

definito il cammino di ridefinizione delle università europee. Siamo quindi di fronte ad un'università che deve rispondere a nuovi compiti, più autonoma e con capacità sempre più specifiche di gestione strategica (Bianchi, 2007).

In un'organizzazione di questo tipo la qualità del servizio stesso è data dal tipo di clima e dal tipo di cultura organizzativa che è presente.

Il clima, la cultura, l'assetto organizzativo e i ruoli trascendono dai confini dell'organizzazione e determinano un impatto sulla qualità dei servizi offerti. Un costante monitoraggio del clima organizzativo è utile per verificare quanto i processi di cambiamento siano condivisi oppure se sono necessarie ulteriori azioni correttive al fine di ottenere il massimo coinvolgimento positivo del personale, che deve essere reso partecipe del miglioramento della qualità del lavoro perseguita (Pereti, 2005).

La qualità di un servizio è comunque sempre conseguenza dell'organizzazione, del processo di selezione, della gestione delle risorse umane, della definizione dei ruoli, della cultura e del clima organizzativo.

L'interesse per il clima organizzativo e la salute organizzativa coincide con l'interesse a migliorare l'ambiente di lavoro, a conoscere in vista di un cambiamento che si possa identificare come reale miglioramento (Quaglino, Mander, 1987).

Effettuare una diagnosi sul clima organizzativo o sulla salute organizzativa permette, in primo luogo di comprendere il livello di benessere o malessere dei propri lavoratori e in seguito di individuare nuove modalità di risoluzione dei problemi organizzativi e modalità più efficaci di gestione della quotidianità.

Verrà di seguito presentata un'indagine qualitativa sul clima organizzativo svolta nella Biblioteca di Ateneo. Tale ricerca è nata con l'obiettivo di indagare gli aspetti del clima interno alla Biblioteca volgendo uno sguardo d'insieme a quelli che sono percepiti come problemi che interessano, non solo il caso specifico dell'Università di Milano Bicocca, ma anche il sistema universitario italiano più in generale.

I contributi presi maggiormente in considerazione durante la progettazione della ricerca sono quelli di D'Amato e Mayer (2005) per il Clima Organizzativo, Avallone e Paplomatas (2005) per il costrutto "Salute Organizzativa" e Piccardo (1995) per il concetto di Empowerment.

In successione, verrà presentato il percorso di evoluzione dei costrutti quali elementi influenti nel raggiungimento del *benessere organizzativo*.

Le analisi di clima e salute organizzativa consentono la valorizzazione delle risorse umane tramite un intervento diretto sugli aspetti critici di ogni organizzazione.

Verranno pertanto illustrate le metodologie più utilizzate per lo studio di tali dimensioni nei contesti lavorativi e le esperienze più diffuse nel contesto universitario.

Inoltre, per questioni legate allo strumento di ricerca utilizzato per l'indagine di clima qui presentata vengono descritte le metodologie qualitative, con particolare interesse alle interviste in profondità.

Infine, il lavoro si conclude con la presentazione degli obiettivi, della progettazione, dello strumento e degli esiti della ricerca svolta nella Biblioteca di Ateneo.

Capitolo 1

La qualità della vita lavorativa: clima organizzativo, salute organizzativa, benessere organizzativo ed empowerment.

1. Introduzione

In ambito organizzativo diventa sempre più di fondamentale importanza essere soddisfatti del proprio lavoro, sperare in futuri e sempre maggiori miglioramenti, essere consapevoli di contribuire al raggiungimento di scopi comuni. Quindi si sviluppa sempre più la volontà di combattere nervosismo, stress e altri stati di malessere e delusione.

Una corretta percezione del clima interno all'organizzazione è indispensabile per migliorare la qualità del lavoro, per fornire nuove opportunità di sviluppo professionale ai propri collaboratori e per investire su relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi (benessereorganizzativo.it).

Tutto nasce con l'intenzione di rompere con la tradizione tayloristica del lavoro, che dagli anni '20 si proponeva di incrementare la produttività rendendo sempre più specifici, settoriali e supervisionati i compiti da svolgere sul lavoro. Ciò determinava nel lavoratore alienazione e poco coinvolgimento nell'organizzazione, limitando il proprio contributo esclusivamente a una funzione adempitiva.

Le organizzazioni, attraverso la definizione dei contesti di lavoro e l'adozione di alcune pratiche possono contribuire al benessere e influire direttamente sullo stato di salute del sistema. Il benessere organizzativo risiede nella qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro.

Quando si verificano stati di malessere si determinano, sul piano pratico, fenomeni quali assenteismo, bassi livelli di motivazione, stress e burnout, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia. Questi e altri indicatori di disturbo rappresentano il riflesso dello stato di disagio psicologico di chi lavora.

In questo capitolo verranno analizzati vari costrutti che contribuiscono a determinare il benessere del lavoratore, soprattutto dipendente, che agiscono sulla capacità di

un'organizzazione di promuovere e mantenere un alto livello di salute e benessere fisico, psicologico e sociale delle persone impegnate nella stessa.

2. Il clima organizzativo

2.1 Aspetti teorici

Il clima di un'organizzazione o di un gruppo di lavoro è ciò che un dato numero di individui pensano e sentono riguardo alle modalità di interazione reciproca; è un giudizio variamente condiviso, in parte descrittivo e in parte valutativo, soggetto a mutamenti di origine interna o esterna, su ciò che succede, nel tempo e nello spazio di lavoro, ad un gruppo nel suo complesso, sia per ciò che concerne il suo funzionamento interno, sia per ciò che riguarda il rapporto con gli altri gruppi dell'organizzazione stessa (Spaltro, 2002).

Gli studi sul clima rilevano una matrice lewiniana poiché Lewin (1939), nella sua ricerca, utilizza per primo il concetto di *atmosfera*, che può essere considerato sinonimo del concetto di clima teorizzato successivamente.

Di solito in un'organizzazione si possono diagnosticare e individuare più percezioni climatiche che sono però egualmente vere, nel senso che rappresentano costruzioni diverse di realtà.

Tra i primi ad aver impiegato il concetto di clima organizzativo c'è Argyris (1958) sviluppandone un vero e proprio modello. In esso trovano spazio tre gruppi di variabili organizzative:

- le politiche, le procedure e le posizioni formali nell'organizzazione;
- i fattori personali che includono bisogni, valori e capacità individuali;
- l'insieme delle variabili associate con gli sforzi degli individui per conformare i propri fini a quelli dell'organizzazione.

Queste variabili nel loro complesso permettono di definire quel “livello di analisi discreto”, risultante dall'interazione dei livelli di analisi individuale, formale, informale e culturale.

Le definizioni di clima organizzativo che si trovano in letteratura sono molteplici e complesse, spesso è anzi difficile trovare delle definizioni univoche, tanto che è

preferibile evidenziare quali sono stati gli approcci teorici più rilevanti.

Secondo l'*approccio culturale* nella definizione di clima intervengono fattori ambientali -situazionali. Il clima è una manifestazione della struttura organizzativa, ovvero un insieme di caratteristiche, che la distinguono dalle altre, che sono relativamente durevoli nel tempo e influenzano il comportamento degli individui. Il clima ha il compito di spiegare come i gruppi interpretano e costruiscono la realtà attraverso una cultura organizzativa.

Ashforth parlando del collegamento tra cultura e clima ha notato che: " non ci sono grandi diversità tra i concetti di cultura e clima " (1985).

L' *approccio strutturale* (Forehand, von Haller, 1964) considera il clima come un'insieme di caratteristiche appartenenti all'organizzazione e che la distinguono da altre organizzazioni, relativamente durature nel tempo e che influenzano il comportamento degli individui. Forehand e von Haller identificano le componenti di base del clima organizzativo secondo variabili organizzative:

- a) la dimensione dei gruppi di lavoro;
- b) la struttura dell'autorità e delle relazioni tra persone e gruppi;
- c) lo stile di leadership;
- d) la complessità del sistema;
- e) gli obiettivi organizzativi.

Secondo Payne e Pugh (1975) le condizioni reali della struttura organizzativa influenzano gli atteggiamenti, i valori, le percezioni degli eventi organizzativi da parte dei membri della stessa.

L'*approccio percettivo* (Litwin, Stringer 1968; Tagiuri 1968) evidenzia quella proprietà del clima organizzativo di riflettere le descrizioni che i membri fanno delle politiche, delle pratiche e delle condizioni esistenti nell'ambiente di lavoro. Il clima dipende dalla situazione ed è una percezione individuale degli eventi organizzativi ritenuti significativi per l'organizzazione nel suo complesso e per il proprio stare nell'organizzazione.

Secondo Litwin e Stringer (1968) il clima è un costrutto molare che consente l'analisi delle determinanti dei comportamenti motivati in complesse ed effettive situazioni sociali; semplifica i problemi della misura dei determinanti situazionali legati alle percezioni e ai convincimenti individuali; consente la definizione della situazione globale di influenza sia dell'ambito esterno sia dei vari tipi di ambienti interni

dell'organizzazione (D'amato, Majer, 2005).

L'*approccio interazionista* (Schneider, 1983; James, James, Ashe 1990;) vede il clima organizzativo come una rappresentazione astratta creata dall'interazione dei membri del gruppo. Clima e struttura non sono contrapposti ma integrati: la realtà strutturale può dar via a una realtà percettiva ed a significati che si manifestano come clima e che variano da organizzazione a organizzazione. Secondo Schneider e collaboratori (1972) gli individui formano, controllano, sospendono e trasformano le loro percezioni degli eventi alla luce delle interazioni che hanno con altri nell'ambiente. Il clima emerge quindi dall'interazione tra i membri di un gruppo. Alcuni hanno descritto il clima come una combinazione tra caratteristiche delle personalità ed elementi strutturali dell'organizzazione.

Ekvall (1985) identificò due approcci concettuali: uno detto *realistico - oggettivo*, l'altro *fenomenologico*.

Secondo l'approccio realistico - oggettivo il clima esiste come una realtà nell'organizzazione. Questo approccio sottolinea come il clima sia un attributo dell'organizzazione e che esista indipendentemente dalle percezioni dei membri dell'organizzazione stessa. Forehand e Gilmer (1964) definiscono il clima come un insieme di caratteristiche stabili, influenzanti il comportamento dei membri dell'organizzazione stessa. Queste influenze si tradurrebbero in termini di stimoli organizzativi, diretti verso i membri stessi: tali stimoli sarebbero, ad esempio, il sistema di ricompense adottato e le condizioni poste agli individui per operare scelte comportamentali.

Secondo Campbell e collaboratori (1970) il clima organizzativo è determinato da una gamma di attributi specifici di una data organizzazione; tali attributi possono essere causati dal modo in cui essa si occupa dei suoi membri e dell'ambiente.

L'approccio fenomenologico parte invece dalla constatazione che all'interno dell'organizzazione, vi sia un flusso continuo di azioni ed eventi, consuetudini e processi. Gli individui si imbattono in tutti questi fenomeni e cercano di interpretarli in modo che il mondo circostante diventi comprensibile.

Un pioniere di tale orientamento è stato W. M. Evan (1963) che ha parlato di "percezioni climatiche". Il clima era da lui definito come "percezione multidimensionale del carattere o degli attributi di un sistema organizzativo".

Di recente impronta è invece l'approccio basato sulla *teoria strutturazionale* di Giddens

(1984) che consente di sciogliere il dilemma tra concezione oggettiva o soggettiva dell'organizzazione considerandole entrambe. Il concetto di strutturazione rimanda al fatto che all'interno di un'organizzazione si attiva continuamente un processo di interazione tra azione umana e struttura sociale.

La teoria strutturazionale individua i fondamenti del clima nelle strutture come complesso di risorse e regole che consentono o impediscono l'interazione sociale (Bastien, McPhee, Bolton, 1995). Il clima viene quindi visto come una struttura prodotta e riprodotta nel corso dell'interazione tra le componenti organizzative. L'interazione assume il ruolo di capacità degli attori di penetrare, a diversi livelli, nelle strutture prodotte e riprodotte dal comportamento stesso degli attori organizzativi (D'Amato e Majer, 2005).

Quindi per analizzare il clima diventa necessario superare la dicotomia tra individuo e organizzazione e adottare un modello di analisi intersoggettivo.

D'Amato e Majer (2005) individuano quattro livelli di strutture presenti in ogni pratica sociale:

- a) il sistema di modelli (regole e relazioni che costituiscono il sistema sociale per una particolare pratica);
- b) le strutture pratiche (regole e risorse che governano l'interazione nel sistema sociale);
- c) le strutture di fondo (regole e risorse che danno significato alle pratiche e forniscono una base per le interazioni);
- d) gli atteggiamenti collettivi (concetti condivisi dai membri circa il sistema sociale e che caratterizzano il sistema, le sue direzioni, mete e obiettivi).

L'interazione dei quattro livelli determina il "carattere" dell'organizzazione e il clima ne diventa il modo di pensare e di rappresentare l'intera vita sociale all'interno delle organizzazioni.

Poole e McPhee (1983) definiscono il clima come un atteggiamento collettivo, prodotto e riprodotto in continuazione attraverso le interazioni tra i membri. I diversi climi sono aggregati di aspettative e credenze, organizzati attorno a questioni che riguardano i membri.

2.2 Prime ricerche

Il primo tentativo è stato quello di individuare delle modalità di analisi scientifiche che potessero analizzare singolarmente il costrutto di clima e il clima in relazione ad altri temi come ad esempio la soddisfazione lavorativa.

Difatti Schneider e Reichers (1983) analizzarono congiuntamente scale di misura della soddisfazione e del clima organizzativo, indici oggettivi, *turnover* e indici di efficacia e trovarono che clima e soddisfazione sono correlati in alcuni individui e per alcuni ruoli lavorativi. I soggetti fornirono giudizi analoghi per il clima, più di quanto abbiano fatto per la soddisfazione.

Secondo James e Jones (1974) il clima organizzativo è un attributo percettivo individuale che riflette l'interazione tra le caratteristiche individuali e quelle organizzative. Per non ridurre solo a questa dimensione il clima organizzativo, tali autori propongono una soluzione in cui distinguono il clima organizzativo e il clima psicologico. Il clima organizzativo si riferisce ad attributi organizzativi e ai loro effetti principali, mentre il clima psicologico si riferisce ad attributi individuali, chiamati processi psicologici intervenienti, per mezzo dei quali l'individuo trasforma l'interazione tra attributi percepiti e caratteristiche individuali in una serie di aspettative, atteggiamenti e comportamenti. Il clima psicologico è perciò la percezione del clima organizzativo.

James e Jones (1989) affermano che i valori individuali producono schemi utilizzati per valutare cognitivamente gli attributi dell'ambiente di lavoro in relazione allo loro importanza per l'individuo. Sostengono quindi che la valutazione dell'ambiente di lavoro è fornita direttamente dalla misura del clima psicologico attraverso quattro dimensioni:

- a) stress legato al ruolo e mancanza di armonia;
- b) sfida legata al ruolo e autonomia;
- c) relazioni con i superiori e supporto;
- d) cooperazione, calore e amicizia nel gruppo di lavoro.

Le prime ricerche sul clima hanno fondamentalmente cercato di capire come ciò che accade all'interno di un'organizzazione sia poi interpretato dai suoi membri e come tale interpretazioni influisca sulle opinioni, sugli atteggiamenti, sulle credenze, sul funzionamento e sulla salute dell'organizzazione.

E' molto difficile trovare in letteratura un sicuro e condiviso livello di analisi nello studio del clima a causa delle differenti prospettive di ricerca adottate: alcune orientate sull'individuo e sulle sue percezioni; altre improntate allo studio della struttura organizzativa e che vede i membri della stessa come coloro che posti di fronte a una stessa situazione tendano a rispondere in modo simile minimizzando le differenze soggettive. L'approccio strutturazionale vede la realtà come una costruzione sociale e gli esseri umani non come *responders* ma come attori. Il clima viene indagato nel reciproco rapporto di causa – effetto tra individuo e contesto ambientale.

3. Salute e benessere organizzativo

3.1 Sviluppo storico

Il concetto di salute organizzativa nasce contemporaneamente alla necessità di approfondire la relazione esistente tra individuo e organizzazione, considerando il fatto che le scelte organizzative influiscono inevitabilmente sulle condizioni di salute e benessere dei propri membri.

Con la nascita della Relazioni Umane (Mayo, 1933, 1945) viene evidenziata l'importanza del fattore umano. Si comincia a parlare di possibili danni al benessere dei lavoratori apportati dalla routinizzazione e della dequalificazione.

Negli anni '50-60 gli aspetti della sicurezza e della salute iniziarono a comprendere campi come il *job design*, la formazione e la selezione dei dipendenti. L'intervento è centrato sulla cura dell'individuo prestando attenzione anche alle conseguenze psicologiche.

Già negli anni '60 iniziarono a emergere bisogni di cambiamento della situazione lavorativa per aumentare la motivazione e la soddisfazione verso il proprio operato. Ma è soprattutto negli anni '80 che, con lo svilupparsi di concetti come quello di *empowerment*, prende forma e vigore l'intento di sviluppare una cultura manageriale in grado di favorire l'espressione di tutte le capacità innovative e creative dei dipendenti (Wilkinson, 1997).

L'intento diventa quello di trovare un modo efficace per aumentare le prestazioni dei singoli, per arginare la crescente insoddisfazione lavorativa, l'insicurezza nel proprio

posto di lavoro e della propria salute, limitare i costi di assenteismo e turnover che diventavano sempre più marcati.

La novità principale è quindi lo spostamento dell'interesse dalla mera prevenzione degli infortuni e delle malattie alla conservazione attiva della salute.

Ampliando i suoi confini gli interventi sulla salute organizzativa si avvicinano sensibilmente a quelli sul clima organizzativo. Il concetto di salute si emancipa dal semplice tema della sicurezza nel momento in cui vengono posti come centrali anche gli aspetti psicologici dello stare a lavoro.

Grant (2000) sostiene che il comportamento dei dipendenti sia strettamente legato alle priorità che il management mostra di seguire. Di conseguenza, se la strategia manageriale pone la sicurezza e la salute come priorità, si dovrebbe a sua volta verificare un comportamento più sicuro e salutare da parte dei lavoratori.

Rosen (1986) sottolinea l'importanza, per la salute nelle organizzazioni, di aspetti quali il clima e la cultura organizzativa. Pratt (2000) parla di creazione di una cultura della salute all'interno dell'organizzazione e considera elementi essenziali un buon livello di comunicazione, un significativo *empowerment* e un buon bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata.

Raymond, Wood e Patrick (1990) introducono il termine *Occupational Health Psychology (OHP)* indicando una nuova materia interdisciplinare nata dal convergere della psicologia della salute e della salute pubblica negli ambienti di lavoro. L'OHP interviene su tre dimensioni chiave: l'ambiente di lavoro, l'individuo e il rapporto lavoro/famiglia.

Secondo Lyden e Klengle (2000) un'organizzazione è in salute quando è presente un luogo accogliente per il dipendente dove poter comunicare con franchezza e potersi sentire coinvolti nel lavoro e avere un certo peso nelle decisioni da prendere, aspetti anche questi che si ripropongono per il clima organizzativo.

3.2 Definizione e sviluppo

La salute organizzativa è definita come “*l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative*” (Avallone, Paplomatas, 2005, pag.11).

La promozione della salute nei luoghi di lavoro è costituita dagli sforzi congiunti dei datori di lavoro, dei dipendenti e della società tesi a migliorare il benessere e la salute delle persone che lavorano. Questo può essere raggiunto:

- a) migliorando l'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro;
- b) promuovendo la partecipazione attiva;
- c) incoraggiando le capacità personali;
- d) stimolando un clima franco e sereno.

La promozione della salute si ottiene attivando specifici programmi di tutela dell'ambiente lavorativo e di gestione delle risorse umane. Ciò può essere raggiunto attraverso un'attenta progettazione delle mansioni e diffondendo un clima organizzativo collaborativo.

In Italia, come in Europa, molti Istituti nazionali hanno investito per produrre un quadro di riferimento sicuro per la promozione della salute nei contesti organizzativi. L'Istituto Federale per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro (BAuA) è stato incaricato dalla Commissione Europea di sviluppare un piano d'azione integrato per la promozione della salute sui luoghi di lavoro in Europa. Nel 1996 è nato l'ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion) o Network europeo per la promozione della salute nei luoghi di lavoro, ovvero una rete informale di istituti nazionali attivi nel campo della salute e sicurezza sul lavoro (SSL) e di enti e istituzioni preposti alla sanità pubblica, alla promozione della salute e alle assicurazioni sociali.

In Europa più del 50% della forza lavoro è impiegata nella piccola o media impresa (PMI) con uno staff inferiore a 100 addetti. La piccola impresa ha, rispetto a una grande impresa, risorse limitate quindi cerca di limitare i carichi amministrativi, finanziari e le procedure legali che potrebbero mettere in pericolo il suo stesso sviluppo. La salute dei lavoratori nelle PMI è di primaria importanza ed allo stesso tempo messa a rischio per le caratteristiche che la piccola impresa possiede:

- a) minore divisione del lavoro, standardizzazione delle mansioni e condizioni di lavoro più sfavorevoli;
- b) minore sviluppo, formazione e innovazione;
- c) minor tutela della salute psicofisica;
- d) una cultura d'impresa che tende a dare scarso valore al benessere dei lavoratori.

Un'organizzazione in salute, al contrario è capace di autoregolarsi nei processi di integrazione interna e di adattamento verso l'esterno e nella disponibilità a ridefinire

coerentemente la concezione di salute.

I primi interventi per la salute e il benessere psicofisico dei lavoratori risalgono agli anni Quaranta e Cinquanta. Questi presero il via dal fatto che le organizzazioni avrebbero dovuto prestare maggiore attenzione ai sentimenti e alle preoccupazioni dei propri lavoratori e gestirne gli aspetti emotivi.

La maggior parte degli interventi progettati per migliorare il rapporto individuo e contesto di lavoro vanno ricondotti, principalmente, alla ricerca sullo stress lavorativo. La Commissione europea (1999) ha definito lo stress lavorativo come “un’insieme di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e nocivi del contenuto del lavoro, dell’organizzazione del lavoro”. Considera da una parte i cosiddetti *stressor* ambientali o fonti di stress (contenuto del lavoro, organizzazione, ambiente) e dall’altro, la valutazione soggettiva di tali *stressor*.

Successivamente gli interventi si sono allargati fino a una condivisione generale del termine “salute organizzativa”, quindi si segna l’abbandono di una concezione a dominio medico, si enfatizza la funzione del sistema organizzativo e sociale come agenti implicati nel mantenimento e nel cambiamento del modo di vita dei singoli.

Il transito dal puro concetto di stress, disagio, infortunio, malattia professionale a quello di benessere e di salute organizzativa modifica l’oggetto di studio.

E’ possibile a questo punto individuare alcuni punti di contatto tra il costrutto di salute organizzativa e quello di clima organizzativo. Entrambi fanno riferimento a:

- ruoli: chiarezza nella definizione e nella gestione dei confini in modo da evitare ambiguità e conflitti;
- relazioni interpersonali: la sfiducia tra colleghi dipende stesso da bassa soddisfazione lavorativa, alta ambiguità e basso riconoscimento dei ruoli, scarsa comunicazione e mancanza di benessere psicologico;
- fattori relativi alla crescita professionale: possibilità di sviluppo all’interno dell’organizzazione;
- cultura e stili di gestione: mancata partecipazione e coinvolgimento, scarsa comunicazione.

3.3 Benessere organizzativo

Nel contesto lavorativo è necessario mirare al ben-essere delle persone, inteso come positiva interfaccia tra la persona e l'organizzazione di cui fa parte e come nuova cultura del lavoro fatta di valorizzazione e stimolo, in contrapposizione alla vecchia cultura che privilegia il controllo e la diffidenza.

Questa nuova cultura del lavoro impone una particolare attenzione al modo di stare con gli altri e al sentirsi parte di gruppi e organizzazioni che influiscono positivamente sul clima organizzativo e conseguentemente sull'efficacia dell'azione organizzativa.

L'analisi del clima organizzativo permette di rilevare le eventuali aree di criticità e poter con ciò programmare e realizzare un intervento mirato alla trasformazione positiva sia della qualità della vita lavorativa sia del raggiungimento di una migliore efficacia/efficienza organizzativa.

I fattori su cui intervenire e che contribuiscono al miglioramento del benessere organizzativo sono diversi: la cultura e il comportamento organizzativo; le relazioni interpersonali; l'immagine dell'organizzazione; gli stili di leadership; la struttura e i ruoli organizzativi, il sistema premiante, le procedure e i meccanismi operativi; le strategie; lo sviluppo delle risorse umane; la struttura fisica (D'amato, Majer, 2005).

Il concetto di salute organizzativa si articola e include gli aspetti legati alla sensazione di benessere psicologico e sociale e questo permette di considerare in maniera più approfondita il contesto relazionale in cui l'individuo lavora. Il benessere diventa un elemento da tutelare tramite interventi sulla salute organizzativa e sul clima organizzativo in modo da migliorare la qualità della vita dell'intera comunità lavorativa. Tramite questi *interventi psicosociali* è possibile produrre cambiamenti nella percezione che i lavoratori hanno del proprio contesto di lavoro, attraverso strategie quali un aumento del grado di partecipazione e di supporto sociale, miglioramento della comunicazione, riduzione dell'ambiguità e del conflitto di ruolo, maggiore equità distributiva, aumento dell'autonomia lavorativa.

Con il termine benessere organizzativo ci si riferisce alla capacità da parte di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei suoi lavoratori in ogni tipo di occupazione.

Nel campo specifico delle amministrazioni pubbliche nasce la necessità di valutare il benessere organizzativo a causa della crescente insoddisfazione del personale. Il

“Programma Cantieri” del Dipartimento della Funzione Pubblica, suggerisce alle amministrazioni dei percorsi di cambiamento, individuando le priorità rispetto alle quali intervenire tenendo conto della propria missione e delle proprie esigenze.

4. Empowerment organizzativo

4.1 Origini e radici del costrutto

L’*empowerment* è definito come il processo e il risultato di un movimento propositivo verso l’acquisizione di potere, in particolar modo da parte del dipendente che da sempre subisce le decisioni del proprio datore di lavoro e che è sempre stato posto in una condizione di passività e scarsa partecipazione alla vita lavorativa.

Non esiste in italiano un vocabolario univoco in grado di contenere la ricchezza semantica di tale costrutto. Esso potrebbe essere tradotto come “impoteramento” cioè aumento del potere, condivisione, delega, trasferimento del potere, sviluppo di potenzialità, aumento di capacità e responsabilizzazione (Dallago, 2006).

La parola empowerment può essere suddivisa in tre parti: em-power-ment. “*Em*” solitamente viene utilizzato come prefisso per significare “mettere nella condizione di” o “andare verso”, insomma un movimento propositivo verso qualcosa. Il sostantivo “*power*” viene solitamente tradotto come “potere” ma non in termini di “potere verso qualcuno” e quindi un potere di tipo negativo, costringitivo e autoritario, quanto potere come patrimonio personale di chi lo possiede, quindi con un’accezione totalmente positiva, costruttiva e propositiva. Il suffisso “*ment*” viene utilizzato in inglese per definire un processo, ma anche per definire un risultato.

L’empowerment è quindi una parola processo-risultato in quanto da il nome sia al percorso per raggiungere un determinato obiettivo, sia al risultato stesso.

La parola “potere” ha due significati ben distinguibili (Bruscaglioni, Gheno, 2000):

- *potere “relazionale”* inteso come potere di qualcuno su qualcun altro ed è quello più diffuso. Fa riferimento a fattori di tipo economico, militare, di ruolo.
- *potere “personale”* che sta dentro la persona, che significa soprattutto possibilità, che è influenzato da fattori interni della persona ancor prima che da fattori esterni. Fa riferimento a fattori psicologici quali motivazione, fiducia in

sé, speranza, autostima.

La ricerca per ciò che riguarda il *potere personale* ha evidenziato quattro componenti psicologiche principali:

- *internal locus of control* o tendenza a investire psicologicamente sui fattori interni che influenzano ciò che accade o accadrà alla persona (oggettivamente ci sono sempre sia fattori interni che esterni). Esempio: sottolineare che la propria carriera lavorativa dipenda da sé, e non solo da altri o dal sistema o dalla fortuna (Rotter, 1966);

- *self-efficacy* cioè tendenza ad avere fiducia nella capacità di usare bene le proprie risorse. In ogni occasione le persone tendono ad avere fiducia nel saper usare le proprie risorse sia ad avere timore di non saperle mobilitare o utilizzare al meglio (il timore dell'esame anche per chi è molto preparato). Esempio: orientamento alla fiducia che, davanti a un problema o situazione difficile, la persona saprà mobilitare le proprie migliori conoscenze e capacità (Bandura, 1986);

- *operative positive thinking* (pensiero operativo positivo): investimento operativo sulle risorse disponibili più che sulle risorse mancanti. Infatti, sul lavoro soprattutto, le risorse necessarie sono quasi sempre in parte disponibili e in parte mancanti. Il pensiero operativo spinge a privilegiare l'investimento, sia psicologico che operativo, sulle risorse disponibili. Esempio: impegnarsi per vedere cosa si può fare per risolvere una situazione complicata piuttosto che impegnarsi per dimostrare cosa andrebbe fatto e perché non si può fare;

- *hopefulness* (“speranzosità”) o tendenza a sperare che, nell'ambito degli eventi esterni e quindi non controllabili né prevedibili, ci saranno anche aspetti positivi, fattori “intervenienti” che faciliteranno. Esempi di “intervenienti”: in ambito lavorativo, cambiamento delle preferenze del mercato o innovazione organizzativa (Piccardo, 1995).

Il termine empowerment valorizzato negli anni ottanta nella letteratura legata alla psicologia di comunità con Zimmermann e Rappaport (1988), è stato rapidamente accolto e utilizzato da altre discipline, che hanno riconosciuto il potere innovativo e fecondo del costrutto per lo sviluppo di riflessioni teoriche e applicative e per la messa in discussione delle prassi comunemente utilizzate. Il concetto è stato quindi accolto in diversi ambiti e in particolare:

- nella *letteratura politica*: all'interno della moderna teoria della democrazia e del movimento dei diritti civili, nello sviluppo del terzo mondo, nei movimenti femminili e

delle minoranze, nei servizi sociali e nelle associazioni di volontariato;

- nella *letteratura medica e psicoterapeutica* con l'obiettivo di promuovere la riduzione della dipendenza dalla figura del medico, per garantire il successo e la rapidità dell'intervento riabilitativo, per prevenire la malattia, per promuovere l'autodiagnosi e la cura della salute, la gestione dell'handicap e dello stress;

- nella *letteratura pedagogica* nell'ottica di promuovere lo sviluppo della crescita e l'apprendimento nel corso di tutto l'arco della vita individuale, di emancipare il discente dalla dipendenza dal docente, integrare le minoranze, valorizzare il bilinguismo;

- nella *letteratura di psicologia di comunità* dove l'empowerment è addirittura considerato l'obiettivo della disciplina stessa.

4.2 Empowerment nelle organizzazioni

Il termine empowerment inizia ad essere utilizzato in ambito manageriale alla fine degli anni Settanta con l'accezione di dare potere alle persone che operavano nelle organizzazioni in condizioni svantaggiate. Negli anni Ottanta, con il termine empowerment, prende forma e vigore l'intento di sviluppare una cultura manageriale in grado di favorire l'espressione di tutte le capacità innovative e creative dei dipendenti (Wilkinson, 1997).

L'intento era quello di trovare un modo efficace per aumentare le prestazioni dei singoli, per arginare la crescente insoddisfazione lavorativa e per limitare i costi di assenteismo e turnover che stavano diventando sempre più marcati.

L'empowerment impone di considerare ogni lavoratore come protagonista del proprio destino e di quello dell'organizzazione. Si cerca di impedire che il lavoratore svolga lavori alienanti che dipendono dall'approvazione del proprio capo: ogni individuo è in grado di prendersi carico delle responsabilità e delle decisioni comuni, attraverso il lavoro di squadra.

Alcune aspetti legati al concetto di empowerment rimandano, dunque, alle dimensioni di salute e clima organizzativo. Tali dimensioni sono: l'autonomia, la partecipazione agli scopi e agli obiettivi dell'organizzazione, il coinvolgimento nella presa di decisioni e l'importanza dei singoli contributi individuali.

L'empowerment rafforza l'idea, condivisa da diversi autori (Galbraith, 1987; Peters, 1987; Waterman, 1987; Crozier, 1989), della necessità di un nuovo modo di pensare e

di concepire sia l'impresa, sia il dipendente, le relazioni di lavoro, il modello di leadership mettendo fine agli estraniamenti del lavoratore dal prodotto, dal cliente, e dai profitti.

L'impresa che affronta il passo verso l'empowerment è un'impresa che apprende, che è passata attraverso significative esperienze di Qualità Totale che l'hanno portata ad avvicinarsi al *Company Quality Control* e quindi a ridisegnare le sue strutture lungo l'idea fondamentale del "processo"; creare una *lean organization*, non con l'obiettivo di ridurre i costi e il numero del personale ma con quello di eliminare tutto ciò che non fornisce reale valore aggiunto ai processi. Per fare questo l'azienda deve abbandonare la vecchia concezione del dipendente e avvicinarsi a quella del "dipendente empowered" (Piccardo, 1995).

Il sistema di valori della persona empowered include: la dignità personale, l'autostima, la libertà e l'autonomia, il rispetto di sé e degli altri, l'autogoverno, l'autodisciplina, l'impegno appassionato etc.

Dunque, non si tratta di cambiare il comportamento del dipendente, bensì le regole, la concezione del potere e del controllo.

5. Conclusioni

Il benessere organizzativo potrebbe essere rappresentato come una sorta di struttura a più livelli o gradini in cui ogni gradino superiore contiene in sé quello precedente:

Un primo gradino legato strettamente all'individuo che opera secondo i principi dell'empowerment; un secondo gradino in cui si pone il clima organizzativo che si modula in base alle relazioni che ogni individuo instaura all'interno del proprio posto di lavoro, sia esso un collaboratore o un superiore; il terzo gradino caratterizzato dalla salute organizzativa nel complesso.

Tutti questi livelli contribuiscono affinché si raggiunga il benessere organizzativo per tutti gli attori coinvolti in un'organizzazione.



Il benessere organizzativo potrebbe essere raggiunto partendo da un livello individuale tramite un processo di empowerment in grado di dare alle persone che agiscono in un'organizzazione, quelle capacità relazionali e competenze emotive, che permettono di sviluppare una visione sistemica dell'organizzazione. Le persone sono quindi in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti culturali, tecnologici e organizzativi e di rispondere con entusiasmo, ottimismo, efficacia ed efficienza alle sfide di una società sempre più complessa e di un mercato in continua evoluzione (Bruscaglioni, 2007).

A livello intermedio si pone il clima organizzativo come riflesso delle capacità da parte dell'impresa di rispondere alle esigenze e aspettative di soddisfazione, ai desideri e ai bisogni di crescita del proprio personale (Spaltro, 2000).

Tramite un'analisi del clima organizzativo è possibile quindi individuare anomalie, disfunzioni e aree di criticità, che se ignorate rischierebbero di contaminare la comunicazione interna e di conseguenza tutto il clima aziendale con effetti deleteri sulla motivazione del personale, sul senso di appartenenza.

L'ultimo gradino da prendere in considerazione è quello che riguarda la salute organizzativa nel suo complesso. Il costrutto di salute, difatti, implica una concezione complessa di salute e benessere, in grado di mettere in relazione variabili soggettive con variabili organizzative e culturali (Avallone, Paplomatas, 2005).

Il concetto di salute organizzativa suggerisce che le organizzazioni potrebbero progredire e trovare beneficio nel tutelare la relazione con le persone che vi lavorano. L'organizzazione in salute vede i lavoratori come persone “empowered” che possono ampiamente contribuire al successo dell'organizzazione.

Capitolo 2

Ricerche e progetti di valutazione sul benessere organizzativo nelle università

1. Prospettive di ricerca tra clima, salute organizzativa e benessere

Il costrutto di clima è ormai condiviso e diffuso nella Psicologia delle Organizzazioni. A partire dagli anni ottanta ci si è resi conto della difficoltà di elaborare modelli soddisfacenti dal punto di vista metodologico.

Tale difficoltà causa un leggero spostamento di attenzione da modelli basati sugli effetti della percezione del clima sul comportamento individuale a uno studio del clima in sé.

Schneider e Reichers (1983) puntualizzano alcuni problemi irrisolti:

- la multidimensionalità del clima all'interno di una stessa organizzazione, ovvero l'esistenza di climi diversi per diversi referenti organizzativi;
- la discrepanza tra il clima psicologico individuale e il clima organizzativo che si riflette, in termini metodologici, sulla possibilità o meno del ricercatore, di considerare la media delle risposte fornite da un gruppo di soggetti in tema di clima come campione rappresentativo del clima organizzativo.

Il clima psicologico è definito come la percezione condivisa dal personale di qualsiasi organizzazione delle situazioni organizzative, delle pratiche e delle procedure organizzative formali e informali. È un concetto molare che si riferisce agli obiettivi organizzativi e ai processi messi in atto per il loro raggiungimento ed è, d'altra parte, contestualizzato come un costrutto specifico che ha un referente particolare, come nel *climate for service* (orientamento al servizio) o nel *climate for safety* (clima per la sicurezza): una delle prime definizioni del *climate for something* (Schneider, Rentsch, 1988) che avrà un ruolo fondamentale fino alle ricerche contemporanee (D'Amato, Majer, 2005).

Il clima dunque si focalizza sulle percezioni dei membri dell'organizzazione. Nelle

organizzazioni si percepiscono diversi climi che possono essere evidenziati identificando gruppi di persone, unità o componenti organizzative (Joyce, Slocum, 1984).

James e Jones (1989) sostengono che la valutazione dell'ambiente di lavoro è fornita direttamente dalla misura del clima psicologico e per i due autori il clima è un fattore di ordine superiore che può essere specificato in quattro dimensioni:

- 1) stress legato al ruolo e mancanza di armonia;
- 2) sfida legata al ruolo e autonomia;
- 3) relazioni con i superiori e supporto;
- 4) cooperazione, calore e amicizia nel gruppo di lavoro.

Il clima psicologico assume il ruolo di risposta emotiva agli attributi organizzativi in funzione del significato che viene associato al benessere individuale.

Secondo molti autori non esiste quindi una realtà oggettiva su cui poter intervenire, ma solo quella derivata dall'esperienza fenomenologica. James, James, e Ashe (1990) asseriscono che l'esperienza fenomenologica coesiste con un mondo reale e oggettivamente osservato, è infatti dall'aggregazione di molteplici esperienze fenomenologiche che si perviene alla conoscenza degli oggetti e eventi del mondo reale.

James, Joyce e Slocum (1988) concludono sull'importanza del clima condiviso e collettivo definendo clima organizzativo la descrizione collettiva dell'ambiente misurata attraverso la media delle percezioni individuali dei membri dell'organizzazione.

Alcuni contributi di ricerca hanno considerato congiuntamente clima organizzativo e benessere psicologico (Miller, Griffin, Hart, 1999; Jackson, Schuler, 1985; Spector, 1987; Miller et al., 1999; Grant- Vallone, Ensher, 2001; Lansisalmi et al., 2000). Questi studi si articolano in tre filoni di ricerca. Il primo approfondisce le dimensioni pertinenti al benessere e la loro correlazione con il clima organizzativo; il secondo si occupa del significato che il benessere assume in diversi contesti organizzativi e individua nel clima organizzativo l'antecedente; il terzo esamina il clima di contesti organizzativi caratterizzati da recenti cambiamenti e indaga la percezione di benessere degli utenti.

Il clima organizzativo viene considerato, dal primo filone, un indice della salute organizzativa. Si estendono i precedenti studi centrati sullo stress lavorativo enfatizzando l'integrazione tra costrutti individuali e organizzativi e s'indagano le relazioni individuali e gli effettivi risultati per l'organizzazione. Nella prospettiva della

psicologia della salute i risultati sono influenzati da variabili individuali come la personalità, e dalle caratteristiche dell'ambiente di lavoro come il clima organizzativo (Miller, Griffin, Hart, 1999).

Due indicatori di benessere che sono stati frequentemente usati negli studi sullo stress organizzativo sono *distress* psicologico e soddisfazione lavorativa (Jackson, Schuler, Spector, 1987). Gli autori hanno evidenziato che essi sono correlati alla percezione dell'ambiente da parte dei lavoratori, ma le differenze individuali esercitano un ruolo importante per il benessere lavorativo.

La ricerca di Miller e collaboratori (1999) ha confermato che la percezione del clima organizzativo influenza il benessere individuale, i processi di gruppo, la prestazione lavorativa. I due fattori fondanti il costrutto di clima sono per gli autori il carico di lavoro che descrive la percezione dei lavoratori in merito alla richiesta lavorativa, e la chiarezza del ruolo cioè l'adeguatezza delle informazioni circa i ruoli nelle organizzazioni. Carico di lavoro e chiarezza del ruolo sono correlati al benessere e alla prestazione.

I risultati della ricerca di Miller e collaboratori (1999) confermano che la salute organizzativa e benessere sono determinati sia da variabili personali che ambientali.

Altra ricerca che fa riferimento alla relazione tra clima, benessere e salute è quella di Grant- Vallone e Ensher (2001) che dimostra empiricamente l'influenza del clima organizzativo sul benessere dei lavoratori che operano all'estero. Gli autori studiano la salute e il benessere del target prescelto con l'obiettivo di esaminare la natura del conflitto tra ruolo lavorativo e vita privata e i suoi effetti sul benessere dei lavoratori e per comprendere il ruolo dell'organizzazione nella strutturazione dei vissuti. Viene dimostrato che un'atmosfera di supporto diminuisce il conflitto tra ruolo lavorativo e vita privata e incrementa il benessere, influenza la prestazione, la soddisfazione e la permanenza del lavoratore nell'organizzazione.

Nello studio di Lansisalmi e collaboratori (2000) trovarono diverse definizioni di benessere presenti nelle diverse strutture di una stessa organizzazione e che al diverso contenuto del significato di benessere, si contrappongono diverse variabili di clima che costituiscono gli antecedenti della percezione di un effettivo benessere nella struttura organizzativa. Il benessere di un'unità organizzativa deriva dall'equilibrio tra la pluralità delle sfere della vita e una delle determinanti è la presenza di coesione con il gruppo di riferimento. Nella seconda unità il benessere è rappresentato da un atteggiamento

positivo verso il lavoro e la vita, con enfasi sulla dimensione lavorativa. Nella terza divisione il benessere è determinato da un guadagno regolare e il clima è determinato dalla quantità delle discussioni distruttive nel *team*. In ognuna delle divisioni uno degli antecedenti è il proprio gruppo di riferimento e l'atteggiamento positivo condiviso dal gruppo.

2. Le metodologie di ricerca

Gli studiosi che indagano i costrutti di clima organizzativo, salute organizzativa e benessere utilizzano procedure quantitative cercando di dare significato ai dati raccolti. Solo un numero decisamente inferiore di ricercatori ha proposto un approccio qualitativo, ma anche quando viene utilizzata un'analisi di contenuto delle informazioni, il costrutto viene ancora una volta indagato mediante un'analisi quantitativa di testi (Schneider et al., 1996).

L'approccio qualitativo attraverso l'utilizzo di interviste individuali e dei *focus group* inizia a farsi strada negli ultimi anni. Tali studi possono fornire informazioni diverse per la descrizione delle organizzazioni e nel contempo arricchire le conoscenze pregresse e acquisite mediante la raccolta di dati quantitativi, oppure possono essere utili per la progettazione di un metodo quantitativo.

La rilevazione del clima, salute e benessere è assimilabile a un check-up diagnostico: si misurano molti indicatori allo scopo di ottenere un quadro della situazione. La definizione operativa del clima può essere diversa a seconda del modello teorico adottato.

D'Amato e Mayer (2005) nella loro ricerca sul clima in un'azienda sanitaria impostano un modello teorico tra analisi qualitativa tramite *focus group* e analisi quantitativa tramite questionario.

L'analisi qualitativa sulle informazioni raccolte fornisce informazioni genuine provenienti dai dipendenti in relazione alle priorità dell'organizzazione, in termini di pratiche e procedure organizzative contenute in un modello dinamico che illustra i fenomeni direttamente nel corso della loro emergenza.

Con l'ausilio del questionario si può quantitativamente testare il modello teorico induttivamente composto, in cui il clima è all'origine dei fenomeni organizzativi in

termini di stress, soddisfazione, benessere individuale e soddisfazione del cliente come risultati dell'agire organizzativo.

Gli autori sostengono che attraverso l'analisi dei *focus group* si sarebbe potuti pervenire a un modello di struttura e funzionamento del clima organizzativo e a una sua ipotesi di generalizzabilità sia per le categorie fondanti sia per il suo funzionamento in un processo che coinvolga il comportamento e i risultati organizzativi. Hanno proceduto con un sistema di analisi aperto alla serendipità, seguendo la Grounded Theory (Locke, 2001, 2202; Glaser, Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989) nella sua concezione di analisi iterativa più che di costruzione del dato.

Il percorso di analisi attuato può essere articolato in tre fasi:

- lettura e presa di contatto con il corpo dei dati;
- prima codifica;
- confronto tra gli analizzatori e costruzione di una griglia di analisi comune;
- ritorno ai testi tramite la griglia;
- confronto, sintesi e costruzione di una versione definitiva della griglia.

Per quanto riguarda l'approccio quantitativo è stato utilizzato l'M_DOQ10 (Mayer, D'amato, 2005). Si tratta di un questionario multidimensionale che analizza dieci fattori di primo ordine: comunicazione, autonomia, *team*, *job description*, coinvolgimento nel lavoro, dinamismo, *reward*, leadership, innovatività, *fairness*/coerenza.

La raccolta di dati tramite metodologie qualitative e quantitative aveva come obiettivo quello di arricchire la conoscenza e verificare la convergenza delle informazioni provenienti da approcci differenti.

Bellandi, De Simone, Zoppi (2005) nella loro ricerca sul clima organizzativo effettuata all'interno di strutture sanitarie propongono uno studio epistemologico di tipo longitudinale con una serie di studi cross-section effettuati regolarmente. Decidono di somministrare alcuni questionari di tipo psicosociale con lo scopo di ottenere un quadro d'insieme dell'ambiente lavorativo valutando aspetti che riguardano:

- la percezione del carico di lavoro e dello stress occupazionale;
- la soddisfazione lavorativa;
- l'aspettativa e il coinvolgimento nella propria attività;
- la qualità delle relazioni interpersonali;
- la qualità del lavoro in relazione a compiti ed organizzazione del lavoro;

Tutti gli elementi sopra descritti sono infatti necessari per ottenere una diagnosi dello

stato di salute dell'azienda allo scopo di definire i meccanismi funzionali e adattivi e quelli disfunzionali e deterrenti al buon funzionamento organizzativo.

Nell'ambito della salute organizzativa gli studi enfatizzano l'individuo: il processo di valutazione cognitiva degli *stressor* e le strategie di *coping* rappresentano il *focus* prevalente degli interventi. Solo pochi studi hanno come *target* dell'intervento dimensioni organizzative. È a partire dagli anni novanta che gli interventi a livello organizzativo iniziano a svilupparsi in misura maggiore rispetto a quelli individuali.

Anche in questo caso si tratta per la maggior parte di interventi di tipo quantitativo che utilizzano la forma di questionario auto compilato e scale Likert per la raccolta delle risposte.

Si possono individuare tre categorie di variabili studiate:

- variabili rivolte allo studio di dimensioni organizzative e del gruppo di lavoro e della qualità delle relazioni all'interno;
- variabili individuali, tese a cogliere caratteristiche dell'individuo;
- variabili relative alla rilevazione dello stato di salute, individuale e organizzativa.

Avallone e Paplomatas (2005) hanno costruito un questionario di rilevazione della salute organizzativa - il Questionario multidimensionale della salute organizzativa (MOHQ) - che consente di definire lo "stato di salute" dell'organizzazione e individuare le aree sulle quali intervenire per promuovere migliori condizioni di lavoro e di benessere (Avallone, Paplomatas, 2005).

Secondo Avallone e Paplomatas (2005) un'organizzazione si può considerare in buona salute se:

- 1) allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente;
- 2) pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative;
- 3) riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei singoli e stimola nuove potenzialità;
- 4) ascolta le istanze dei dipendenti;
- 5) mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro;
- 6) è in grado di governare l'espressione della conflittualità;
- 7) stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo;
- 8) assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l'azione verso gli obiettivi;
- 9) assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità,

di promozione del personale;

10) mantiene livelli tollerabili di stress;

11) stimola il senso di utilità sociale contribuendo a dar senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni;

12) adotta le azioni per prevenire infortuni e rischi sociali;

13) definisce i compiti dei singoli e dei gruppi garantendone la sostenibilità;

14) è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica culturale.

Il modello di valutazione MOHQ consente l'esame dei processi e delle pratiche organizzativa che incidono sul benessere della comunità lavorativa.

3. Il contesto universitario.

Da qualche tempo le ricerche in tema di clima, salute, benessere ed empowerment si sono estese, in maniera diffusa nell'ambito della Pubblica Amministrazione. È utile per il nostro studio presentare alcuni casi che si rivolgono al contesto universitario. Sia a livello nazionale che internazionale, soprattutto negli Stati Uniti, sono state condotte diverse indagini atte a valutare la salute e il benessere delle università o parti di essa e spesso viene utilizzato come indicatore il clima organizzativo.

3.1 Il caso dell'Ateneo di Padova

Tra i primi Atenei, in Italia, a muoversi in questa direzione c'è l'Università degli Studi di Padova che si è data una forte connotazione di sviluppo del personale coerenti con un disegno di trasformazione della struttura organizzativa partito nel 2000.

In quest'ottica si è delineato un primo progetto integrato di intervento di sviluppo organizzativo che si snodava in tre linee operative tra loro interdipendenti (Marcato, 2002) :

- una fase di analisi a livello macro-organizzativo per valutare la coerenza della struttura organizzativa attuale con il modello di servizio così come definito dalle strategie dell'Ateneo, e di *business process reengineering*;
- una fase di analisi a livello micro e di sviluppo di un modello di competenze

- distintive a supporto del modello di servizio;
- una fase di sviluppo di un sistema informativo gestionale delle risorse umane integrato con il sistema informativo di Ateneo.

L'obiettivo operativo della presente indagine nell'Università degli Studi di Padova, è costituito nell'acquisizione, tramite metodologie di analisi rigorose, di alcuni degli elementi chiave della vita dell'organizzazione: i vissuti, gli atteggiamenti e le norme informali di condotta che riflettono il Clima che si è venuto a produrre nel corso degli anni anche a seguito delle trasformazioni, strutturali ma non solo, che l'hanno segnata (D'Amato, Mayer, 2002).

Lo studio ha coinvolto: dipendenti dell'Amministrazione Centrale, Bibliotecari, Tecnici, Segretari di Dipartimento, impiegati delle Presidenze, tutti con un ruolo critico per la struttura di riferimento.

Il *team* ha individuato tra i suoi obiettivi, l'analisi del clima e di alcuni costrutti indipendenti ma correlati per comprendere le dinamiche organizzative: la soddisfazione e il conflitto. Si è scelto inoltre di effettuare l'indagine assumendo come riferimento tre dimensioni temporali: passato, presente e futuro, per mettere in evidenza gli elementi di continuità e momenti di rottura.

L'analisi del clima organizzativo dell'Università è stata effettuata mediante l'utilizzo di *focus-group* e rilevazioni standardizzate delle informazioni tramite *questionari strutturati* in concomitanza dei *gruppi di ascolto* tesi alla rilevazione delle variabili oggetto di studio.

Venne utilizzato un questionario multidimensionale le cui parti miravano alla rilevazione di costrutti distinti:

- il *Mayer_D'Amato Organizational Questionnaire*, un questionario multidimensionale per la rilevazione del Clima nelle organizzazioni basato su 13 fattori (Mayer, D'Amato, 2001);
- parte di un questionario sulla collaborazione e il conflitto, il *Rahim Organizational Questionnaire* (Mayer, 1995);
- un indice per la rilevazione della soddisfazione;
- un *Differenziale Semantico* per l'analisi delle percezioni attraverso il quale sono state valutate quattro entità significative: il proprio gruppo di lavoro, gli altri gruppi di lavoro; l'amministrazione centrale e la direzione;
- un indice relativo alla Fiducia circa l'utilità dell'intervento.

I dati raccolti mediante il questionario multidimensionale sono stati analizzati suddividendo la popolazione in modo da costituire campioni secondo tipologie rilevanti per l'organizzazione al fine di evidenziare e successivamente analizzare l'esistenza di differenze significative tra i gruppi, ma soprattutto per far emergere i punti di forza e gli eventuali punti di debolezza presenti in ciascun gruppo e nell'organizzazione vista nella sua globalità (Mayer, D'Amato, 2002). I campioni individuati sono:

- area/settore (Amministrazione Centrale, Biblioteche, Presidenze, Segreterie di Dipartimento, Settore tecnico);
- livelli d'inquadramento (Cat. EP, Cat. D, Cat. C);
- anzianità di servizio (0/7 anni, 8/14 anni, 15 anni e oltre);
- titolo di studio (diploma, laurea).

Tale campionamento è stato effettuato poiché la dimensione del gruppo è molto importante perché come sostiene Avallone (2002) molti individui all'interno dell'organizzazione fanno parte del gruppo più che dell'organizzazione.

C'è stato un alto numero di partecipanti a tale ricerca: l'82,66 % della popolazione sulla quale ci si prefiggeva di condurre l'indagine.

La lettura dei dati raccolti è stata articolata in quattro livelli:

- primo livello: analisi delle informazioni scritte e discusse dai partecipanti durante i *focus group*;
- secondo livello: analisi dei dati rilevati mediante il questionario multidimensionale;
- terzo livello: discussione del *team* relativamente alle situazioni rilevate e alle proposte di intervento;
- quarto livello: follow-up, incontri con ogni singolo gruppo per la presentazione dei dati generali e specifici.

Il questionario M-DOQ (Mayer, D'amato, 2001) utilizzato individua 13 fattori per la diagnosi del clima organizzativo che si distribuiscono su due dimensioni: la dimensione del *Clima Psicologico*, più vicina alle problematiche dell'individuo, e quella del *Clima Organizzativo*, più vicina all'organizzazione.

Nella dimensione Clima Psicologico convergono *Team*, *Job Involvement*, Autonomia, Libertà ed *Environment*. Nella dimensione Clima Organizzativo le otto restanti: Leadership, Coerenza, Dinamismo, Job Description, Equità, Sviluppo, Comunicazione e Incentivazione.

Dai risultati emerge che i livelli superiori dimostrano di possedere una visione completa

dei processi organizzativi; i livelli inferiori hanno sensazioni più positive rispetto al resto dell'Ateneo e proiettano il loro sentirsi parte del gruppo mostrandosi mediamente soddisfatti; i livelli EP non condividono lo stile dei dirigenti, si sentono coinvolti ed autonomi nel lavoro meno di quanto auspicerebbero, non vedono i progressi dell'organizzazione e avvertono poca chiarezza nelle mansioni esercitate.

Nei livelli inferiori si registra una maggiore coesione interna ed un ambiente complessivamente più positivo.

Per quanto riguarda la variabile area settore, i dati segnalano la percezione di un clima tendenzialmente più positivo nelle biblioteche e nelle presidenze, anche legate al processo di rinnovamento che questi gruppi stavano vivendo.

Per la variabile anzianità di servizio si registrano differenze nell'ambito delle dimensioni che concorrono a determinare sia il clima organizzativo sia il clima psicologico.

I dipendenti aziendali più anziani dichiarano di essere più soddisfatti rispetto ai colleghi con anzianità di servizio media. Inoltre, i più anziani hanno compreso a talvolta assorbito la cultura organizzativa; in tanti anni di permanenza nella stessa realtà hanno addirittura contribuito a creare la cultura e quindi ne condividono gli assunti di base (Mayer, D'Amato, 2002).

Un fattore critico che accomuna tutti i gruppi è costituito dalla scarsa chiarezza dei ruoli e dei compiti.

3.2 Il progetto UNICLIMA

E' doveroso riconoscere all'Università di Padova una capacità di anticipazione di temi che a livello nazionale erano ancora sconosciuti.

Il progetto, approvato dagli Organi di Governo dell'Ateneo di Padova, a seguito degli esiti positivi che la prima ricerca intervento ha avuto e dell'esigenza di attivare nell'ambito universitario iniziative corrispondenti per poter effettuare benchmarking tra Università, ha avuto seguito nel 2002 con la nascita di un network di Atenei per la realizzazione di un progetto di diagnosi del clima organizzativo denominato "UNICLIMA".

Inoltre, il Progetto Uniclimate è in linea con le indicazioni contenute nella Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica sul Benessere Organizzativo che invita le Amministrazioni Pubbliche a dotarsi di strumenti di auto-diagnosi.

Lo scopo era quello di promuovere interventi di analisi del clima nelle differenti realtà universitarie, attraverso l'utilizzo di strumenti e metodologie di indagine comuni, in modo da definire al meglio interventi organizzativi mirati allo sviluppo organizzativo e professionale nell'Ateneo.

Nel 2002 parte quindi il progetto Uniclimate (rete di Atenei per il benessere organizzativo) con una prima indagine che coinvolse, nella fase di progettazione, l'Università di Bologna, l'Università di Pavia, l'Università di Padova, l'Università di Trento e l'Università di Firenze che poi, però, non parteciperà alla fase di attuazione.

Tale progetto è stato condotto da un *team* di psicologi guidati da Antonio Marcato, referente del gruppo committenza composto da De Polo e Mariani per l'Università di Bologna, Quaglino per l'Università di Trento e Mayer per l'Università di Padova.

Lo strumento d'indagine utilizzato per la prima rilevazione è stato l'M_DOQ di D'Amato e Mayer (2001).

Nel 2004 viene effettuata una seconda indagine a cui hanno partecipato l'Università di Bologna, l'Università di Pavia, l'Università di Trento, l'Università di Padova e il Politecnico di Milano.

Sono stati raccolti in totale 2686 questionari. L'indagine è stata raccolta a tutta la popolazione, tranne nel caso dell'Università di Bologna, con una percentuale di partecipazione da 36% al 69%. I partecipanti provenivano dall'Area Amministrativa-Gestionale, dal Settore Tecnico Informatico, dal Settore Tecnico Scientifico, dai Servizi Generali e dal Settore Biblioteche.

Inoltre, la popolazione era rappresentativa per le variabili descrittive: localizzazione (Amministrazione centrale o strutture decentrate); tipologia di contratto (tempo indeterminato o tempo determinato/atipici); inquadramento contrattuale (Cat. B, Cat. C, Cat. D, Cat. EP); anzianità di servizio (fino a 2 anni, da 3 a 7 anni, da 8 a 14 anni, da 15 o più anni).

Il questionario utilizzato era composto da una parte (36 domande) del M-DOQ di Mayer e D'Amato (2001) e da una parte (36 domande) ex-novo utilizzando il Questionario di Soddisfazione Organizzativa (QSO) messo a punto da Quaglino (2001).

Il questionario è composto da tre sezioni: Istruzioni, Percezioni di Clima (36 + 36 domande) e Variabili Descrittive.

L'analisi fattoriale ha permesso, per la prima parte del questionario, di evidenziare tre fattori soggiacenti alle nove dimensioni prese in considerazione. Le nove dimensioni

erano: Autonomia (es. Nel mio lavoro dispongo di una certa autonomia), Comunicazione (es. Nel mio Ateneo l'informazione circola rapidamente), Dinamismo (es. Il mio Ateneo è reputato essere un'organizzazione poco dinamica), Job involvement (es. Mi sento molto coinvolto nel mio lavoro), Job description (es. Il mio lavoro è definito in modo chiaro), Leadership comunicazione (es. Quando ne ho bisogno ho delle difficoltà nell'ottenere dal mio superiore diretto/responsabile un supplemento di informazioni), Leadership socio-emotiva (es. Ho dei rapporti amichevoli con il mio superiore diretto/responsabile), Leadership supporto (es. Il mio superiore diretto/responsabile è presente quando serve), Sviluppo (es. Nel mio Ateneo si incoraggiano le persone ad avere una visione a lungo termine).

I tre fattori sono stati così denominati (Mariani, 2005):

- *Leadership relazionale* che rileva le percezioni inerenti il proprio superiore in merito alla comunicazione, socievolezza ed al supporto. Punteggi elevati denotano una leadership attenta alla socialità, disponibile al dialogo e al sostegno.
- *Interfunzionalità e cambiamento* che fa riferimento alle percezioni inerenti il proprio ateneo circa la sua disponibilità a cambiare e ad innovare; l'integrazione tra le strutture e la diffusione rapida e precisa delle informazioni. Punteggi elevati denotano integrazione tra le funzioni, una efficace comunicazione interna ed orientamento all'innovazione.
- *Coerenza di Ruolo* che considera le percezioni inerenti la descrizione del proprio lavoro e dei suoi ambiti di discrezionalità; l'autonomia con cui si può organizzare ed eseguire; l'importanza attribuita al lavoro e il livello di coinvolgimento. Punteggi elevati indicano un ruolo definito e condiviso.

La seconda parte del questionario è composta da altre nove dimensioni: Individuo impegno (es. Di operare con tenacia al perseguimento dei risultati), Individuo positività (es. Fiducioso anche quando le cose non vanno come ci si aspetta), Individuo sicurezza (es. Sicuro di me e di quello che faccio), Gruppo apertura (es. Disposto a confrontarmi con tutti), Gruppo coesione (es. Di essere parte di un gruppo/team di lavoro coeso), Gruppo collaborazione (es. Disponibile ad aiutare e a dare una mano), Organizzazione appartenenza (es. Di potermi identificare con le scelte organizzative), Organizzazione fiducia (es. Di poter realizzare pienamente i miei progetti personali e professionali), Organizzazione successo (es. Valorizzato rispetto alle mie capacità e potenzialità).

Anche in questo caso l'analisi fattoriale ha permesso di individuare tre fattori

soggiacenti le nove dimensioni:

- *Individuo* che prende in considerazione le percezioni inerenti la sicurezza nelle proprie competenze; l'impegno nel realizzare i compiti lavorativi; la fiducia/ottimismo nel saper risolvere le situazioni difficili che si presentano. Punteggi elevati indicano che le persone ritengono di possedere capacità e potenzialità da utilizzare in ambito organizzativo.
- *Gruppo* che fa riferimento alle percezioni inerenti la collaborazione con i colleghi del proprio team/ufficio; l'apertura e la franchezza verso i compagni di lavoro; la coesione di gruppo e la condivisione delle problematiche lavorative e delle strategie risolutive. Punteggi elevati indicano integrazione ed apertura verso il proprio gruppo di lavoro.
- *Organizzazione* che rileva le percezioni inerenti il senso di appartenenza all'organizzazione nel suo complesso; la condivisione delle politiche e delle scelte organizzative; il riconoscimento dei meriti personali da parte della struttura. Punteggi elevati indicano condivisione dei valori organizzativi ed opportunità di realizzarsi nell'organizzazione.

Dai risultati presentati in maniera aggregata, si può notare che il fattore Individuo e il fattore Gruppo sono quelli che hanno avuto punteggi più alti seguiti dal fattore Leadership relazionale e Coerenza di Ruolo e quelli con il punteggio più basso il fattore Interfunzionalità e Cambiamento e il fattore Organizzazione.

Analizzando i fattori secondo il settore di provenienza (l'Area Amministrativa-Gestionale, Settore Tecnico Informatico, Settore Tecnico Scientifico, Servizi generali, Settore Biblioteche), l'anzianità di servizio (da 0 a 2 anni, da 3 a 7 anni, da 8 a 14 anni, da 15 e oltre), la tipologia contrattuale (Tempo Indeterminato, Tempo Determinato/Atipici) e la Sede di provenienza (Sede Centrale, Sedi decentrate) viene totalmente confermata tale distribuzione. I fattori con punteggi più alti risultano essere ancora Individuo e Gruppo, quelli con punteggi intermedi Coerenza di Ruolo e Leadership relazionale, mentre quelli con punteggio minore Interfunzionalità e Cambiamento e Organizzazione.

Secondo l'inquadramento contrattuale vengono confermati gli stessi risultati tranne che per la Categoria EP che ottiene i punteggi più alti per i fattori Individuo, Gruppo e Coerenza di Ruolo, punteggi medi si ottengono per il fattore Organizzazione e come ultimo il fattore Interfunzionalità e Cambiamento.

Il fattore più critico dunque risulta essere Interfunzionalità e Cambiamento. Il personale di tutti gli Atenei percepisce il proprio come poco disponibile al cambiamento e all'innovazione, con una bassa integrazione delle strutture e una diffusione delle informazioni poco rapida e precisa.

Il fattore Leadership risulta dipendere fortemente dall'Ateneo di appartenenza, dalla tipologia di contratto, dall'inquadramento contrattuale e da settore lavorativo. Il fattore Interfunzionalità e Cambiamento principalmente dall'Ateneo, ma anche dal settore lavorativo, dalla tipologia di contratto, dall'anzianità di servizio e dall'inquadramento contrattuale. Il fattore Coerenza di Ruolo dipende fortemente dall'inquadramento contrattuale, ma anche dall'Ateneo di appartenenza e dalla localizzazione. Il fattore Individuo dipende dall'inquadramento contrattuale e in misura minore dall'Ateneo di appartenenza. Il fattore Gruppo dipende dall'Ateneo e in secondo luogo dal settore di appartenenza e dall'inquadramento contrattuale. Infine, il fattore Organizzazione dipende principalmente dall'inquadramento contrattuale ed anche dall'Ateneo di appartenenza, dalla localizzazione, e dalla tipologia del contratto di lavoro.

3.3 Il caso dell'Ateneo di Ferrara

Viene qui presentato il progetto “Efficienti perché pubblici” (Periti, Vagnoni, 2007) nato dopo una lunga riorganizzazione che ha interessato l'Università di Ferrara. Si tratta di uno slogan che intende rompere con i più consolidati luoghi comuni che intendono l'organizzazione pubblica eccessivamente burocratica, inefficiente e non produttiva. Proprio perché facenti parte di un'organizzazione pubblica, i dipendenti sono chiamati a soddisfare un obiettivo di efficienza (Periti, Ruggiero, Iannucci, 2007).

“Efficienti perché pubblici” intende dimostrare che è possibile un'azione di cambiamento partecipato nella Pubblica Amministrazione avendo al centro non solo gli interessi dei lavoratori ma anche quelli degli utenti: gli studenti nel caso specifico delle università.

Il progetto parte nell'estate del 2005 poiché l'organizzazione dell'Ateneo di Ferrara risulta caratterizzato da un modello eccessivamente rigido e burocratico, connotato da una forte frammentazione delle attività e da una mancata definizione dei processi. Mancava una chiara distinzione tra governance e organizzazione, tra responsabilità del processo decisionale e responsabilità dell'azione organizzativa. Inoltre, era presente una

forte contrapposizione centro-periferia che rendeva estremamente difficoltosa la definizione dei processi e delle competenze nelle strutture esterne all'Amministrazione Centrale.

La comunicazione interna non risultava soddisfacente sia in senso top-down che bottom-up. Tale problema era presente sia all'interno del corpo docente, sia nell'ambito del personale tecnico amministrativo.

Proprio in questo contesto è stata perciò individuata la necessità di un monitoraggio del clima organizzativo articolando il progetto su tre direttrici fondamentali (Periti, Ruggiero, Iannucci, 2007):

- il riordino dei processi amministrativi interni e la definizione dell'organigramma con la micro-organizzazione degli uffici e delle strutture decentrate, destinato a rendere chiare le responsabilità ed i flussi di attività;
- l'implementazione di un sistema gestionale per il personale tecnico-amministrativo incentrato sul modello delle competenze e sulla valutazione delle prestazioni, finalizzato alla valorizzazione e allo sviluppo del personale;
- la messa a punto di un sistema di rilevazione del clima organizzativo e la predisposizione di adeguati piani di comunicazione interna, destinati a

mantenere vivo il dialogo tra vertice dell'organizzazione e collaboratori.

L'intervento più significativo è stato quello di ristrutturare l'organizzazione amministrativa dei venti dipartimenti reimpostando le funzioni di responsabilità gestionale in una articolazione in otto plessi e nell'implementazione di un team di esperti amministrativi che si sarebbe occupato della gestione delle attività trasversali e della coordinazione delle relazioni con le altre strutture della sede centrale (Falzi, Periti, 2007).

Si è investito sulla formazione dei “capi” dell'organizzazione intesi come un gruppo di sessanta persone cui partecipano i dirigenti, i coordinatori di ripartizione (cat. EP), i responsabili di ufficio (cat.D), i segretari amministrativi di plesso e di coordinamento (cat.D). al centro del progetto di formazione si sono focalizzati principalmente i temi del *change agent* e della gestione del personale, in modo tale che vi sono una continua impostazione al cambiamento e allo sviluppo delle capacità di alimentazione delle scelte strategiche per il futuro.

Ciò che interessa approfondire in questa sede è l'indagine di clima interno che ha coinvolto tutto il personale tecnico-amministrativo. Inoltre, è stato messo a punto uno

strumento di rilevazione specifico per il gruppo guida (dirigenti, EP) che consente di mantenere monitorato con maggiore frequenza il “clima organizzativo” rispetto al loro percepito e al loro rapporto con il direttore amministrativo.

Le due somministrazioni di tale questionario (settembre 2005 e novembre 2006) hanno dimostrato una crescita di tale gruppo sul lato della condivisione del nuovo stile manageriale. Dalla prima rilevazione in cui sei dimensioni (organizzazione, gestione, comunicazione interna, stile manageriale, qualità delle relazioni, qualità del lavoro) rivelavano una soglia di alta criticità, corrisponde a distanza di un anno un sensibile miglioramento della percezione complessiva.

L'analisi di clima sui collaboratori è stata effettuata nel mese di Marzo 2006. È stato utilizzato il modello di valutazione FABER (Bernardini; fonte: personeorganizzazione.it) finalizzato a rilevare lo stato di alcuni fattori, essenzialmente organizzativi, che influiscono sulla motivazione delle persone e sulla prestazione complessiva dell'organizzazione. Tale modello ripartisce i sei fattori in tre aree: la prima area caratterizzata da gestione, organizzazione e comunicazione come leve strutturali che l'organizzazione utilizza per il proprio funzionamento e per l'attivazione e la gestione delle risorse umane; la seconda area che si riferisce unicamente allo stile manageriale che ha come esito le dimensioni della terza area in termini di qualità delle relazioni e qualità del lavoro.

Le sei dimensioni indagate dallo strumento utilizzato sono dunque (Falzi, Carniello, Perfetto, 2007) :

1. *organizzazione* interna: la percezione circa la chiarezza e l'efficacia dell'organizzazione degli uffici e del loro funzionamento;
2. *gestione*: la percezione circa la presenza e l'uso di strumenti e politiche per la valorizzazione del personale;
3. *comunicazione* interna: la percezione circa la capacità di trasferire informazioni all'interno dell'organizzazione, nonché di diffondere la cultura organizzativa;
4. *stile manageriale*: la capacità dei responsabili di interpretare il ruolo;
5. *qualità delle relazioni*: il grado di positività delle relazioni con l'organizzazione e tra le diverse componenti;
6. *qualità del lavoro*: il livello di soddisfazione delle persone rispetto al proprio lavoro.

All'interno del questionario è stata inserita un'ulteriore dimensione finalizzata ad

indagare la percezione dei dipendenti circa le modalità e la direzione del processo di cambiamento in atto. Questo fattore è stato ancora una volta articolata in quattro dimensioni:

1. *livello di informazione* complessiva relativamente al progetto “Efficienti perchè pubblici”;
2. *consapevolezza delle esigenze di cambiamento* per l'Università di Ferrara;
3. *fiducia nella riuscita* nella direzione del cambiamento promosso dal vertice; nella possibilità di vantaggi futuri per il personale; nella possibilità da parte del personale di contribuire positivamente al cambiamento in atto;
4. *disponibilità e interesse al cambiamento* in modo da esserne coinvolti direttamente.

La somministrazione del questionario, composta da 78 item, ha interessato tutto il personale tecnico-amministrativo e si è conclusa con il 74,23% di questionari compilati di cui l'85,15% dalla direzione amministrativa e il 67,71% dai dipartimenti e facoltà.

La lettura dei risultati è stata operata utilizzando una griglia interpretativa in cui il punteggio massimo ottenibile è pari a 5.

il quadro emerso è quello tipico di un'organizzazione burocratici-funzionale, cioè un sistema che privilegia il rispetto delle norme e l'adempimento formale delle procedure. Le aree più critiche sono: la gestione delle risorse umane e la comunicazione interna dimensioni cruciali per il cambiamento in atto e per: a) stimolare i dipendenti a comportamento orientati al raggiungimento degli obiettivi ; b) riconoscere le buone pratiche, i processi nella direzione auspicata; c) sostenere le strutture nella fase di transizione verso più evoluti e responsabilizzati approcci al lavoro ed alle relazioni (Falzi, Carniello, Perfetto, 2007).

Dall'analisi delle risposte agli item sul cambiamento si coglie una correlazione tra il livello di informazione e il grado di fiducia degli esiti del progetto, entrambi con uno score decisamente deficitario, e tra la consapevolezza della necessità del cambiamento e la disponibilità dei dipendenti ad esserne parte attiva, entrambi levati. Dunque, la scarsa conoscenza del progetto provoca incertezza o sfiducia nei suoi esiti, così come la consapevolezza della necessità di cambiare genera motivazione a prendere parte attiva nel processo di cambiamento.

3.4 Il Programma Cantieri

Altra importante ricerca è quella attivata dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso il Programma Cantieri promosso nel 2002. Con l'adesione a tale progetto veniva offerta alle Pubbliche Amministrazioni la possibilità di effettuare un'analisi su base sperimentale del proprio clima e benessere organizzativo.

La tesi di fondo alla base del progetto è quella secondo cui “anziché introdurre riforme in modo continuo, è necessario creare le condizioni affinché le organizzazioni pubbliche siano in grado di adattarsi al cambiamento” (Government of the Future, OCSE, 2000).

Tra Giugno 2003 e Giugno 2004 hanno partecipato a questo progetto circa cento Amministrazioni Pubbliche italiane, tra cui l'Università di Catania e l'Università *Ca' Foscari* di Venezia.

È stato utilizzato per tutte un questionario (con *software* ad esso allegato) messo a punto dalla facoltà di Psicologia 2 dell'Università *La Sapienza* di Roma. Il questionario è composto da indicatori di benessere e di malessere e mira a raccogliere la percezione degli individui in merito alla presenza delle dimensioni e degli indicatori precedentemente definiti (MOHQ, Avallone, Paplomatas, 2005).

L'ateneo di Catania ha partecipato principalmente per impostare un approccio innovativo alla gestione delle risorse umane.

L'Amministrazione ha colto l'opportunità offerta dalla partecipazione al Cantiere d'Innovazione del Dipartimento della Funzione Pubblica per effettuare una ricognizione dei punti di forza e di debolezza organizzativi, individuare tensioni e criticità e poter costruire soluzioni mirate in modo da poter influire positivamente sia sulla qualità del clima organizzativo e dell'ambiente di lavoro, sia sugli elementi rilevanti per la motivazione e la soddisfazione del proprio personale.

L'Ateneo di Catania ha partecipato dal Settembre 2003 al Luglio 2004. L'università ha aderito a tutto il progetto messo a disposizione per le amministrazioni, composto da:

- il *questionario* di indagine;
- un *software* on-line per facilitare e standardizzare l'immissione e l'analisi dei dati;
- due cicli di *seminari di formazione* sui temi del benessere e sulle problematiche inerenti l'indagine;

- un *help desk*, messo a disposizione delle amministrazioni per informazioni o richieste di chiarimenti, operativo per tutta la durata del Programma Cantiere;

Facendo tesoro delle indicazioni emerse nel corso dei seminari il gruppo di lavoro formatosi all'interno per seguire tale indagine, ha ritenuto procedere con il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* interessati. Sono state organizzate riunioni dedicate al gruppo dirigente dell'amministrazione e alle organizzazioni sindacali ed inviate note esplicative a tutti i responsabili delle strutture decentrate in cui si articola l'Ateneo, con indicazioni sui tempi, modalità e motivazioni dell'indagine.

Il gruppo di lavoro ha deciso di somministrare il questionario ad un campione di 200 dipendenti tecnico-amministrativi dell'Ateneo, pari a circa il 15% del totale. Si è adottato un metodo di estrazione casuale del campione in base a tre parametri: a) categoria gestionale (EP, D, C, B); b) sede di lavoro (struttura centrata o decentrata); c) area gestionale (amministrativa, tecnica, biblioteche).

Il gruppo durante la somministrazione è stato diviso in gruppi da 50 persone per permettere una migliore interazione tra partecipanti e gruppo di lavoro. Dei 200 dipendenti previsti ne sono intervenuti realmente il 75% del campione totale.

Dalla lettura dei risultati l'Ateneo risulta essere in linea con la media generale delle amministrazioni che hanno partecipato al Programma Cantieri. Emergono come punti di forza l'utilità sociale del lavoro, l'ascolto e le relazioni personali. Le criticità si rilevano nei fattori: stress, equità, caratteristiche del lavoro e valorizzazione.

Analizzando i punti di forza si evince che i dipendenti percepiscono il proprio contributo lavorativo come rilevante e si ritengono soddisfatti alla fine della giornata lavorativa. Essi sono disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'Ateneo. Esiste, inoltre, un forte grado di collaborazione tra colleghi, ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze. In ciascun gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere gli obiettivi prefissati e tra i gruppi esiste un'elevata condivisione delle informazioni.

I punti di debolezza sono rappresentati dal fatto che il lavoro risulta stressante in quanto assorbe totalmente i dipendenti, i quali ritengono che non vengono offerte dall'amministrazione effettive possibilità di carriera per tutti e che le incentivazioni economiche si basano poco sull'efficacia delle prestazioni.

In misura minore, i partecipanti ritengono che i criteri con i quali vengono valutate le persone sono poco equi e trasparenti. Vengono percepite come caratteristiche negative

dei compiti la diretta responsabilità del lavoro, i frequenti contatti con il pubblico, la fatica mentale e il sovraccarico di lavoro.

Infine. I dipendenti percepiscono uno scarso apprezzamento per l'impegno profuso sul lavoro insieme a una scarsa attenzione alle iniziative personali.

Gli interventi mirano quindi a una riqualificazione del personale relativamente alla struttura funzionale e alla formazione professionale.

L'Università *Ca' Foscari* di Venezia ha partecipato con l'intenzione di rilevare aspettative, motivazioni, qualità delle relazioni interpersonali, dinamiche comunicative e stili di leadership esistenti nell'organizzazione. L'intento era quello di comprendere in che modo i dipendenti percepivano i cambiamenti e l'organizzazione nel suo complesso. In questo modo è stato possibile conoscere il clima che si respirava negli uffici e inserire nuovi strumenti per la gestione e lo sviluppo del personale.

L'analisi è stata svolta dalla Direzione Organizzazione Gestione Risorse Umane con la collaborazione tecnica del Centro Telecomunicazione dell'Ateneo, con lo scopo di individuare eventuali criticità e margini di miglioramento di cui tener conto nel progettare un ambiente di lavoro attento al benessere delle persone.

L'ateneo ha aderito al progetto nel mese di Gennaio 2004. La somministrazione del questionario ha avuto inizio alla fine del mese di Marzo 2004 ed è stata scelta la modalità di somministrazione on-line in quanto assicurava l'anonimato. È stata più volte richiamata l'attenzione dei dipendenti sull'importanza della partecipazione all'iniziativa.

La fase di raccolta dati si è conclusa nel mese di Maggio 2004. Il questionario è stato compilato da tutto il personale tecnico amministrativo, mentre il personale docente non è stato coinvolto nell'indagine. Il campione è composto da 524 soggetti. Il numero effettivo dei partecipanti è stato pari al 40% della popolazione obiettivo.

In questo caso i punti di forza trovati corrispondono a: comfort; utilità del lavoro; sicurezza; scorrevolezza operativa; circolazione delle informazioni; ascolto; qualità relazionali. Mentre i punti di debolezza: stress; equità; caratteristiche dei compiti; valorizzazione; chiarezza obiettivi; innovazione; conflittualità; sintomi psicofisici.

L'università si caratterizza quindi per l'alto livello della qualità delle relazioni e per l'alto livello di stress. Valori bassi erano presenti anche per la chiarezza degli obiettivi e sull'innovazione.

Altra criticità è presente per ciò che riguarda la capacità di sviluppare nuove competenze. Questa dimensione va interpretata anche in relazione ai dati rilevati per la

Valorizzazione del personale e l'Innovazione che emergono come punti deboli.

Il contesto di *Ca' Foscari* è percepito come molto vivibile dai suoi dipendenti soprattutto per la qualità delle relazioni interne e l'armonia tra vita lavorativa e vita privata.

La soddisfazione per l'organizzazione e la condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione sono valutati negativamente e ciò potrebbe migliorare molto dando la possibilità al personale di esprimersi maggiormente.

Inoltre, le persone sentono di non essere valutate adeguatamente e sentono di contare poco nell'organizzazione. Questo crea risentimento verso l'organizzazione che non sempre valuta e apprezza adeguatamente il contributo del dipendente.

Per l'area relativa al Comfort si percepiscono come negative le condizioni degli edifici, dei servizi igienici e la pulizia.

Tra le caratteristiche del lavoro emergono come aspetti negati il carico di lavoro, soprattutto per la fatica intrinseca alla gestione delle relazioni con altre persone e con colleghi che genera affaticamento mentale o sovraccarico emotivo.

I dipendenti percepiscono in modo positivo il rapporto con i superiori in particolare per i seguenti aspetti:

- i dirigenti/responsabili trattano i dipendenti in maniera equa;
- i dirigenti/responsabili assicurano la diffusione delle informazioni;
- il comportamento del dirigente/responsabile è coerente;
- chi avanza richieste viene ascoltato.

Il rapporto tra colleghi è l'aspetto più positivo presente nell'Ateneo, l'unico punto debole risulta far riferimento agli scambi di informazione con altri gruppi di lavoro.

Gli interventi saranno quindi mirati al miglioramento del clima interno ed intervenire sulle variabili che aumentano la chiarezza del ruolo, la definizione degli obiettivi e la trasparenza tramite feedback della valutazione dei risultati ottenuti.

Tale progetto è stato esteso, o meglio vi era l'intenzione di estenderlo ad altri contesti universitari tra cui l'Università di Bari, l'Università di Foggia, l'Università di Cagliari, l'università di Messina, l'Università di Palermo.

Quasi tutti gli Atenei non hanno reso nota la propria indagine e i propri risultati, nel caso in cui sia stata eseguita. Solamente l'Università di Messina ha riportato i risultati in forma aggregata, con l'intento di fornire un primo panorama “climatico” che possa favorire la consapevolezza dei fattori che vengono percepiti come maggiormente critici

dal personale.

Per ciò che concerne la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro le maggiori carenze lamentate in questo settore sono relative alla presenza di polvere/i ed alla scarsa attenzione alla salute nell'ambiente di lavoro, aspetto quest'ultimo che richiede, tuttavia, un opportuno approfondimento.

Per quanto riguarda l'attività lavorativa in sé, emerge un'elevata fatica mentale insieme con la percezione di sovraccarico di lavoro e di responsabilità diretta. Non si avverte particolare fatica fisica né tanto meno isolamento.

I risultati per ciò che riguarda il rapporto con i colleghi, quindi il clima interno, mostrano una media delle risposte abbastanza elevata rappresentativa di un clima positivo. Essendo, però, il valore più basso rappresentato dallo "scambio con altri gruppi", si ritiene che il clima positivo sia vissuto prevalentemente all'interno del proprio gruppo e non sia altrettanto a livello di insieme organizzativo; si è verificato, cioè, un probabile restringimento del campo percettivo al proprio micro-contesto.

In merito al rapporto con i dirigenti, il campione intervistato lamenta come problema principale, la mancata equità nei criteri adottati per la valutazione del personale, seguita dallo scarso coinvolgimento ed ascolto delle richieste dei dipendenti. Il comportamento dei dirigenti è giudicato coerente con gli obiettivi dell'organizzazione e volto ad assicurare la diffusione delle informazioni.

Vengono percepite più positivamente le capacità dell'organizzazione di acquisire nuove tecnologie e di accogliere le richieste dell'utenza.

Le capacità di introdurre innovazioni per migliorare i processi di lavoro viene giudicata anch'essa sostanzialmente positiva; risultano poco presenti, invece, le capacità di sviluppare competenze innovative e di sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro.

Tra gli indicatori positivi la maggior soddisfazione proviene dalle relazioni sul posto di lavoro che appare coerente con la voglia di recarsi al lavoro. Tra i fattori percepiti carenti è da notare, invece, la percezione di poca soddisfazione nei confronti dell'organizzazione.

Gli indicatori negativi denotano, coerentemente con quanto già emerso, una sensazione di inadeguata valutazione delle proprie capacità e competenze, rafforzata dalla sensazione di "contare poco". Inoltre viene percepita una certa confusione di ruoli e compiti. Appare contenuta l'assenza dal lavoro.

Tra le criticità emergono le problematiche relative alle sensazioni di mancanza di equità all'interno del sistema e di inadeguata valorizzazione del personale a cui si possono relazionare i sintomi psicofisici. Le voci maggiormente positive, invece, sono determinate dalla qualità dei rapporti interpersonali e dalla sensazione di utilità del proprio lavoro.

3.5 Un caso sull'empowerment

Nel 2005 Arabito dell'Università di Trieste, con la supervisione di Dixon (2005) ha condotto uno studio sulle percezioni di empowerment e sui tranelli della comunicazione presso la Biblioteca dell'Università di Trieste. Empowerment e comunicazione sono considerati gli imperativi di una organizzazione partecipativa.

Si tratta di uno studio esplorativo e per questo ha utilizzato un approccio qualitativo. I dati sono stati raccolti tramite interviste in profondità semi-strutturate, piccoli *focus group* e osservazione delle riunioni.

Lo scopo della ricerca era quello di esaminare come veniva percepito l'empowerment dai bibliotecari che lavorano all'interno della Biblioteca dell'Università di Trieste e come il sistema di comunicazione adottato incida sulle loro percezioni.

La ricerca di Arabito aveva come obiettivo quello di indagare i significati e le determinanti dell'empowerment e dell'autonomia, sondare l'impegno e la motivazione del personale bibliotecario e degli amministratori e scoprire qual è il tipo di comunicazione che meglio si addice ai fini dell'empowerment.

Il campione è stato scelto secondo l'intensità delle informazioni che si potevano trarre da ogni soggetto, sono quindi stati esclusi casi estremi o casi inusuali. I focus group hanno coinvolto 8 persone con età compresa tra i trenta e i quarantacinque anni, appartenenti tutti alla stessa categoria anche se svolgevano ruoli differenti. Alle interviste hanno partecipato quattro dirigenti.

I risultati di questa ricerca mostrarono prima di tutto che sia i collaboratori, sia i responsabili contestualizzavano le questioni attraverso le loro esperienze personali e sottolineavano l'alto grado di soggettività coinvolta nel loro sentimento di autonomia per il personale, e la propensione a delegare per i direttori.

Entrambi i gruppi hanno espresso l'esigenza di coaching, tutoring, counseling e di uno scambio di opinioni.

Il fattore umano è stato evidenziato in diverse fasi da parte di tutti i partecipanti che considerano la comunicazione l'aspetto cruciale per ottenere un buon clima organizzativo.

Le parole chiave per i responsabili sono pianificazione, progetto e visione. Il personale si è mostrato ugualmente preoccupato per questi aspetti, ma ha espresso la mancata attenzione a questi fattori da parte dei dirigenti.

Entrambi i direttori del personale sembrano aver mostrato una buona inclinazione verso l'empowerment, mentre il personale ha mostrato sfiducia nei confronti di tali possibili progetti. La delega è stata vista come il possibile lato oscuro dell'empowerment da parte di tutti i partecipanti.

Lo studio ha dimostrato, inoltre, una bassa coesione tra il personale e gli amministratori e ancor meno tra i dirigenti stessi. Senso di appartenenza e fiducia reciproca risultano carenti, anche se desiderati da tutti. Questi aspetti devono essere tenuti in considerazione durante la comunicazione in modo da poterne favorire lo sviluppo.

Il personale ha il diritto di conoscere l'organizzazione degli obiettivi, i compiti, i ruoli, le regole e le abitudini. La gestione deve comunicare sia i risultati che sono stati raggiunti e gli obiettivi futuri a tutto il personale.

La mancanza di luoghi e le opportunità di condivisione, di conversazione e di essere ascoltato in modo costruttivo è stato segnalato da tutti.

3.6 Le indagini di clima in Biblioteca

Un caso emblematico in Italia d'indagine sul clima organizzativo è sicuramente quello svolto nella Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze (BNCF).

L'elaborazione dell'analisi del Clima interno alla Biblioteca è stata il risultato di un'indagine quantitativa condotta con la somministrazione di un questionario anonimo a tutto il personale della biblioteca.

La ricerca si è svolta nel 2006 con l'utilizzo di metodi qualitativi e quantitativi.

Le domande con cui è stato predisposto il questionario sono state elaborate da un "Gruppo di progetto", appositamente incaricato dalla Direzione della Biblioteca, attraverso un'indagine qualitativa con interviste al Management e gestendo specifici "Focus group" che hanno coinvolto quadri intermedi e personale.

Per realizzare il questionario di somministrazione ci si è avvalsi del modello di

riferimento messo a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica, attraverso il "Programma Cantieri", per la valutazione del "Benessere Organizzativo" negli Istituti centrali della P.A.

Per la parte quantitativa, è stato dunque utilizzato un questionario a risposte aperte e chiuse per un totale di 112 domande divise in 8 aree.

Il campione era formato da 174 dipendenti su circa 225 in organico effettivo (rispetto a 350 unità previste).

I dati raccolti con il questionario di somministrazione sono stati elaborati grazie all'aiuto della Società *Personae* di Firenze.

Nel questionario sono stati raccolti dati relativi alle *Caratteristiche del personale*, (sesso, età, titolo di studio ecc.) e l'area di appartenenza, il numero di anni lavorativi e le precedenti esperienze lavorative. Sono state sottoposte domande per capire qual è la valutazione attribuita alle *Caratteristiche dell'ambiente* in cui si svolge il lavoro e qual è la percezione sulla sicurezza, inserendo anche domande sulle condizioni di salute. In seguito sono stati affrontati aspetti come il giudizio sulle caratteristiche del proprio lavoro e sulle sua influenza sulla persona, sia dal punto di vista fisico che psichico, affrontando il tema specifico della soddisfazione personale ricavata. A tale riguardo sono stati presi in considerazione aspetti quantitativi attraverso apposite scale di valutazione, per rilevare il grado di percezione nel sentirsi parte di uno staff. Infine il questionario ha cercato di valutare quanto il personale abbia una tendenza all'innovazione, inserendo domande di valutazione sulla propria realizzazione personale e sulla fiducia nei cambiamenti possibili.

L'elaborazione dei dati raccolti ha permesso alla Direzione della Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze d'individuare alcune aree di miglioramento su cui orientare i propri sforzi. In particolare è stata presa in considerazione la possibilità di migliorare gli aspetti relazionali, in modo da accrescere l'apporto operativo del personale con interventi sugli aspetti organizzativi come la gestione delle riunioni di lavoro, la comunicazione interna e la pianificazione della formazione.

L'indagine di clima ha trovato alcuni sviluppi nell'attività di un "Gruppo di facilitatori" che è stato incaricato dalla Direzione di far emergere aspetti più specifici rispetto alle macro criticità individuate con il questionario.

Tale attività ha permesso di stabilire alcuni interventi operativi di miglioramento che hanno coinvolto il Management e i quadri intermedi della Biblioteca (Sardelli, 2009;

fonte: documento privato).

Una ricerca nella letteratura internazionale ha fatto emergere un numero di indagini in ambito universitario decisamente superiore rispetto al contesto italiano. Per questo motivo è utile dare uno sguardo a questa cornice riportando una ricerca sul clima organizzativo che è risultata particolarmente interessante svolta nelle biblioteche delle università di São Paulo (Brasile) e Antioquia (Colombia).

L'indagine è stata svolta da Nora Alicia e Delgrado Torres (2006), non per diagnosticare il clima presente nelle due biblioteche, ma per capire il tipo di clima che i bibliotecari desiderano ottenere. Per questo motivo vengono presentati ai bibliotecari diverse dimensioni in modo che essi possano indicare quali sono considerati essenziali, quali sono meno importanti e quali sono indifferenti.

Lo strumento utilizzato per la diagnosi consiste in un questionario contenente 35 situazioni, relative alle componenti del clima indagato: gli obiettivi, la struttura, la leadership, le relazioni di lavoro, il sistema premiante, i meccanismi di sostegno e valorizzazione e la propensione al cambiamento.

Viene sottolineato il fatto che per conseguire la soddisfazione del cliente esterno, si deve prima raggiungere la soddisfazione del personale interno.

La ricerca è stata effettuata nei due luoghi per verificare il clima e gli stili motivazionali preferiti dai bibliotecari della stessa regione (Sud America), ma con due diverse radici culturali: una lusitana e l'altra ispanica.

Il campione preso in esame è formato da 101 bibliotecari per l'Università di São Paulo (50% del totale) e 17 bibliotecari (63%) per l'Università di Antioquia.

Dall'analisi dei risultati si è potuto notare che i bibliotecari desiderano avere:

- obiettivi e scopi ben compresi e delineati;
- una leadership mirata al raggiungimento di questi obiettivi in modo da creare le condizioni necessarie per lo sviluppo della biblioteca;
- relazioni armoniose tra subordinati e datori di lavoro;
- opportunità di promozione, crescita professionale e stipendi compatibili con il lavoro;
- informazioni necessario per poter svolgere bene il loro lavoro.

Nell'analisi dell'influenza della cultura nazionale nel contesto organizzativo viene osservato che alcune preferenze del clima di entrambi i gruppi possono essere correlate a caratteristiche della cultura nazionale.

Potrebbe essere interessante evidenziare eventuali corrispondenze tra ciò che è emerso in queste ricerche e i dati relativi all'indagine realizzata nel contesto dell'Università di Milano Bicocca.

Tutte le ricerche presentate mostrano il crescente interesse delle Amministrazioni per il clima e il benessere organizzativo. L'aspetto che risulta fondamentale è quello relativo alla percezione, da parte dei lavoratori, di far parte di una squadra e quindi partecipare al conseguimento degli obiettivi in maniera tale da sentire il proprio contributo importante per la *mission* dell'organizzazione.

Emerge come fattore comune una frammentazione interna presente nelle Università italiane che è conseguenza della "specializzazione" che ostacola spesso i tentativi di creare una visione condivisa (Froman, 1999).

Per questo motivo diventa necessaria una ristrutturazione del sistema universitario che oltre a migliorare il servizio offerto agli studenti incrementi anche la qualità della vita lavorativa dei propri lavoratori.

La tendenza organizzativa dovrebbe essere diretta verso un "*boundarylessness*" (Froman, citando Garvin, 1999), anche se le università non dimostrano di essere inclini a cambiamenti rapidi di questo tipo.

Capitolo 3

La ricerca qualitativa

1. Metodologie qualitative e quantitative

Prima di iniziare una ricerca è opportuno che il ricercatore prenda in considerazione alcuni aspetti tra cui l'obiettivo dell'indagine, il tempo che si ha a disposizione, il tipo di risorse disponibili (umane, economiche, tecnologiche etc.), quali competenze ha a disposizione rispetto ai metodi d'indagine e da quali fonti può trarre le informazioni necessarie allo svolgimento della ricerca.

La metodologia tratta la questione del "come" strutturare il processo conoscitivo e a quali tecniche fare riferimento.

Ricerca qualitativa e ricerca quantitativa hanno a fondamento diversi paradigmi, diverse visioni del mondo e del processo attraverso il quale si sviluppa la conoscenza.

Secondo l'approccio positivista la teoria nata da una ricerca quantitativa sopravvive finché un ulteriore tentativo di confutarla non abbia successo. Al centro vi è quindi il processo di falsificazione, queste ricerche difatti sono tanto più credibili quanto più ampio è il campione di riferimento e quanto più numerose sono nel tempo.

Il concetto di falsificazione è stato introdotto da Popper (1934) sulla base del fatto che la relazione di causa-effetto tra più fenomeni non potrà mai essere verificata, ma solo falsificata o non falsificata.

Secondo la prospettiva costruttivista, invece, la realtà sociale è quella costruita in base ai significati attribuiti dagli attori sociali. Non esiste, dunque, una realtà sociale unica e stabile e indipendente da chi la osserva (Cicognani, 2003).

Secondo il paradigma positivista ricercatore e oggetto di studio sono distinguibili e separati. L'intento da perseguire è quello che nessuna interazione produca forme di condizionamento reciproco in quanto si oscurerebbe la realtà osservata.

Secondo il costruttivismo le persone non possono essere comprese al di fuori del contesto, delle loro relazioni con altre persone.

Secondo l'epistemologia costruttivista il sapere non esiste indipendentemente dal soggetto che conosce, conseguentemente imparare non significa apprendere la "vera"

natura delle cose. Si tratta piuttosto di operare una “*soggettiva costruzione di significato*”, a partire da una complessa rielaborazione interna di sensazioni, conoscenze, credenze, emozioni che non hanno in sé ordine o struttura, sulle quali si orienta la nostra attenzione (Ricolfi, 1997). Questo processo è allo stesso tempo permesso e condizionato dal linguaggio, culturalmente, socialmente e storicamente contestualizzato .

La conoscenza della realtà sociale deriva dalla capacità dello studioso di interpretarla correttamente. I fenomeni da analizzare e il metodo che il ricercatore adotta dipendono unicamente dai suoi interessi, la regola fondamentale per lo studioso è quella di evitare giudizi in quanto l’obiettivo è conoscere non giudicare (Dovigo, 2005).

Il costruttivismo contesta la possibilità di svelare “fatti”, “realtà”, o “verità” dietro le parole, considera inappropriato ogni tentativo di esaminare ciò che le persone dicono in base alla sua “accuratezza”, “attendibilità” e “validità”. Secondo questa prospettiva, ciò che le donne dicono non viene preso come prova della loro esperienza, ma solo come un “discorso”, una “descrizione”, un “repertorio” che rappresenta un modo culturalmente disponibile di confezionare l'esperienza. Questa esperienza non è mai pura, ma è sempre legata a una rete sociale di interpretazioni. (Kitzinger, 2004).

bisogna quindi comprendere come i partecipanti alle ricerche di tipo qualitativo costruiscono attivamente i significati.

Quindi da una “scienza sperimentale in cerca di leggi”, propria del positivismo, si passa ad una “scienza interpretativa in cerca di significati” (Geertz, 1973).

Ricerca qualitativa e ricerca quantitativa richiedono una progettazione della ricerca composta dal susseguirsi di alcune fasi:

- definizione degli obiettivi, delle strategie e del metodo;
- raccolta dei dati;
- analisi dei dati, elaborazione e output;
- condivisione dei risultati.

1.1 La ricerca qualitativa

Il rapporto tra teoria e ricerca qualitativa è molto più aperto e interattivo in quanto non è necessaria una teoria di partenza a cui fare riferimento, se non come ausilio alla generazione dei risultati. Non esiste perciò nessun disegno di ricerca stabilito a priori

come accade quando si affronta una ricerca di tipo quantitativo.

Secondo Janesick (1998) il piano di ricerca qualitativo:

- è olistico, finalizzato a comprendere l'immagine complessiva del contesto studiato;
- si centra sulle relazioni all'interno di un sistema;
- si riferisce alle interazioni interpersonali;
- si focalizza sulla comprensione del contesto sociale;
- richiede di dividere il tempo a metà tra il lavoro sul campo e l'analisi dei dati;
- lo scopo è idiografico, cioè ha per oggetto di studio il particolare, il singolo;
- procede in maniera induttiva, dall'osservazione della realtà formula e riformula le sue interpretazioni;
- si propone di studiare i fatti umani e rifiuta l'astrazione dal contesto;
- opera un monitoraggio continuo sulla validità delle fasi della ricerca.

Il ricercatore si avvicina alla realtà da indagare con un approccio olistico, la ricerca si sviluppa infatti nel suo stesso corso e il ricercatore deve avere un approccio empatico nei confronti dell'oggetto di studio e della realtà sociale, in modo da capire come viene interpretata da chi la vive (Ricolfi, 1997).

Il tipo di comunicazione che si instaura tra il ricercatore e il soggetto osservato contribuisce alla qualità della ricerca. L'imparzialità del ricercatore, tanto importante per la ricerca quantitativa, risulta essere in questo caso un ostacolo alla comprensione del fenomeno preso in esame.

La flessibilità, tipica della ricerca qualitativa, secondo alcuni incoraggia i ricercatori qualitativi ad essere innovativi, per altri va criticata in quanto indice di mancanza di rigore e reale strutturazione (Silverman, 2008).

Il campione in questo caso non deve essere statisticamente rappresentativo, ma è circoscritto a casi considerati significativi.

La ricerca qualitativa ha valore se il ricercatore riesce a riportare atteggiamenti e opinioni del suo campione, senza condizionarlo dal suo punto di vista personale.

Non è necessario l'utilizzo di metodologie statistiche per l'interpretazione dei dati e spesso non è possibile una generalizzazione dei risultati.

Le ricerche qualitative intendono quindi spiegare i fenomeni e non mirano a spiegare le relazioni causali che tra essi intercorrono.

Le ricerche che fondano il loro valore sulla semplice applicazione di una logica puramente statistica, escludono l'analisi di molti aspetti altrettanto interessanti legati a

tutto ciò che le persone fanno realmente nella loro vita quotidiana. Secondo Fielding e Fielding (1986) i ricercatori che generalizzano da un'indagine campionaria a una popolazione più ampia, ignorano la possibile differenza tra il discorso degli attori su alcune questioni circostanziate e il modo in essi cui rispondono alle domande in un contesto formale.

2. Strategie e strumenti principali della ricerca qualitativa

La ricerca qualitativa utilizza principalmente tre strategie di ricerca: la ricerca etnografica, lo studio di caso e la ricerca-azione.

La ricerca etnografica è uno studio osservativo di una cultura, ispirato all'antropologia, e ha lo scopo di afferrare il punto di vista dell'attore del contesto, le sue relazioni con la vita e comprendere la visione del suo mondo. Si tratta quindi di "imparare dalle persone" piuttosto che "studiare le persone" (Spradley, 1979).

Le etnografie sono spesso chiamate anche narrazioni (*storytelling*) perché il ricercatore racconta la storia della sua interazione con uno specifico contesto, ove la modalità del racconto e la sua forza retorica sono elementi importanti del successo (Macri, Tagliaventi, 2000).

Vengono utilizzate per lo più interviste standardizzate da sottoporre ai membri ritenuti rappresentativi di un determinato contesto.

Secondo Stenhouse (1985) lo studio di caso è caratterizzato dai seguenti momenti: la definizione dello scopo della ricerca; la definizione e negoziazione dell'accesso che comporta la definizione del caso, la concettualizzazione dell'oggetto di studio, la scelta delle fonti e degli strumenti; il lavoro sul campo e la raccolta dei dati; l'analisi delle registrazioni e la stesura del resoconto.

La ricerca-azione implica un processo di conoscenza che mira all'emancipazione del ricercatore e dei soggetti e esige che si definisca un fine comune tramite interazioni concrete da ricercatore e soggetti. Inoltre, fa appello ad una comunicazione simmetrica tra i protagonisti nell'intento di abolire il rapporto soggetto-oggetto. In tal modo privilegia il cambiamento e l'attività di ricerca si modula in base ad esso.

In ambito organizzativo, la ricerca-azione dà l'opportunità di apportare cambiamenti e miglioramenti a livello organizzativo, facendo tesoro degli aspetti emersi dalla ricerca e

su cui intervenire nell'ottica dello sviluppo (Macri, Tagliaventi, 2001).

L'ambito privilegiato dell'analisi qualitativa è la sfera del mondo della vita quotidiana; il ricercatore cerca di entrare in contatto diretto con questo mondo, e con i soggetti che ne fanno parte, stabilendo un'interazione diretta ed entrando in empatia con il soggetto studiato, affidando alla sua sensibilità sociologica la conduzione della ricerca.

Gli strumenti utilizzati dall'analisi qualitativa presentano confini piuttosto sfumati l'una dall'altra e i principali possono essere ricondotti alle seguenti tipologie: l'osservazione partecipante, l'intervista qualitativa e l'analisi di documenti.

L'*osservazione partecipante* è una tecnica in cui il ricercatore si inserisce in modo diretto e per un periodo abbastanza lungo in un gruppo sociale, direttamente nel suo ambiente naturale ed instaura un rapporto di interazione personale con i membri del gruppo con l'intento di comprenderne azioni e motivazioni, mediante un processo di immedesimazione. Tale tecnica poggia totalmente sul paradigma interpretativo in quanto tende alla comprensione del soggetto studiato tramite un coinvolgimento diretto del ricercatore nella realtà oggetto di analisi. Alcuni campi di applicazione dell'osservazione partecipante sono: la sociologia autobiografica, gli studi di comunità; gli studi di subculture; l'etnografia organizzativa. Le caratteristiche principali, spesso considerate anche i limiti, sono la soggettività del ricercatore, la non generalizzabilità dei casi, la non standardizzazione delle procedure (Corbetta, 1999).

L'*intervista qualitativa* è un'intervista che il ricercatore rivolge a soggetti selezionati secondo il piano d'azione della ricerca. E' caratterizzata da schemi di interrogazione flessibili e non standardizzati.

Bichi (2002) utilizza invece il termine "intervista biografica" per indicare tutte quelle tipologie d'intervista che sono caratterizzate da bassa standardizzazione, bassa direttività e da una traccia altamente strutturata ma non somministrata, cioè serve da guida al ricercatore durante le interviste, che si svolgono all'interno di una situazione sociale particolare. Possiamo individuare le fasi che caratterizzano la realizzazione di un'intervista biografica nelle seguenti:

- a) Costruzione della traccia d'intervista
- b) Costruzione del "campione" teorico
- c) Realizzazione delle interviste biografiche
- d) Ascolto e trascrizione delle interviste
- e) Analisi delle interviste

f) Costruzione del modello interpretativo e stesura del report finale (Bichi, 2002).

L'analisi di documenti si riferisce a materiale informativo su un determinato fenomeno che esiste indipendentemente dal ricercatore. Si possono individuare due tipologie di documenti: documenti personali (diari, lettere, memorie personali, autobiografie, storie di vita, testimonianze orali) e documenti istituzionali (mass-media, narrativa, testi pedagogici, racconti della cultura popolare, materiale giudiziario, documenti della politica, documenti aziendali e amministrativi).

3. L'intervista nella ricerca sociale

3.1 Tipi di intervista

L'intervista è una tecnica attraverso il quale il ricercatore cerca di “accedere” alla prospettiva del soggetto studiato in modo da cogliere le sue categorie mentali, le sue interpretazioni, le sue percezioni e sentimenti (Corbetta, 2003).

Corbetta (1999) definisce l'intervista come *“una conversazione provocata dall'intervistatore rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione.*

Le interviste si differenziano per il loro grado di standardizzazione, cioè per il diverso grado di libertà che viene concesso ai due attori, l'intervistato e l'intervistatore.

Una prima distinzione da fare riguarda l'intervista quantitativa e intervista qualitativa.

L'approccio qualitativo predilige, invece, conversazioni “estese” durante il quale il ricercatore cerca di ottenere informazioni dettagliate e approfondite. L'intervista è guidata dall'intervistatore secondo uno schema di interrogazione flessibile e non standardizzato. L'intervistato viene scelto sulla base di determinate caratteristiche che attengono al suo vissuto personale o all'appartenenza ad un determinato gruppo sociale (Amaturo, 1998).

Le domande che l'intervistatore pone sono finalizzate a spingere l'intervistato verso l'osservazione critica di sé e del proprio agire e a esplicitare gli esiti di questa riflessione (Silverman, 2008).

L'argomento studiato dall'approccio qualitativo è generalmente poco conosciuto e si

cerca di capire quali sono le dimensioni che lo caratterizzano.

Esistono tre tipi di intervista qualitativa: interviste strutturate, semi-strutturate e non-strutturate.

La scelta del tipo di intervista dipende dagli obiettivi della ricerca. Generalmente si ricorre ad un'intervista strutturata quando il disegno della ricerca prevede un numero considerevole di interviste, mentre se il numero di interviste è meno consistente si ricorre a interviste semi-strutturate e non-strutturate (Corbetta, 2003).

L'intervista strutturata prevede un insieme fisso e ordinato di domande aperte che vengono sottoposte a tutti gli intervistati nella stessa formulazione e nella stessa sequenza, l'intervistato è lasciato libero di rispondere come crede.

L'intervista strutturata è la più rigida dei tre tipi: anche se la domanda non vincola l'intervistato, il fatto che le domande vengono poste a tutti nello stesso ordine rende l'intervista poco flessibile e adattabile alla specifica situazione. E' una tecnica "ibrida" che raccoglie informazioni, da un lato, in modo standardizzato (le domande) e, dall'altro, in modo aperto e destrutturato (le risposte).

Questa sua ambivalenza fa sì che l'intervista strutturata possa essere utilizzata quando si vuol procedere in modo standardizzato ma nello stesso tempo la conoscenza limitata del fenomeno non consente l'utilizzo di un questionario a risposte chiuse.

L'intervista semi strutturata prevede una traccia che riporta gli argomenti che necessariamente devono essere affrontati durante l'intervista; essa può essere costituita da un elenco di argomenti o da una serie di domande a carattere generale.

Nonostante sia presente una traccia fissa e comune per tutti, la conduzione dell'intervista può variare sulla base delle risposte date dall'intervistato e sulla base della singola situazione. L'intervistatore, infatti, non può affrontare tematiche non previste dalla traccia ma, a differenza di quanto accade nell'intervista strutturata, può sviluppare alcuni argomenti che nascono spontaneamente nel corso dell'intervista qualora ritenga che tali argomenti siano utili alla comprensione del soggetto intervistato.

La specificità dell'*intervista non strutturata*, detta anche in profondità, libera o ermeneutica, è costituita dall'individualità degli argomenti e dall'itinerario dell'intervista. In questo tipo di intervista, infatti, il contenuto delle domande non è prestabilito ma varia da soggetto a soggetto; l'unico elemento stabilito è il tema generale, gli altri argomenti, correlati a quello generale, emergono spontaneamente nel corso dell'intervista.

L'intervistatore ha il compito di proporre, inizialmente, i temi del colloquio lasciando che l'intervistato, mantenendo l'iniziativa della conversazione, esponga liberamente il suo punto di vista. L'intervistatore deve, inoltre, far sì che la conversazione non si orienti su argomenti irrilevanti e, qualora l'intervistato accenni ad argomenti ritenuti interessanti per la ricerca, egli può incoraggiarlo ad approfondire ulteriormente.

Tale classificazione si riferisce alle interviste di tipo individuale, ma esistono anche interviste di gruppo o *focus group* cioè una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, alla presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un argomento che si vuole indagare in profondità" (Corrao, 2000).

Blumer (1969) sostiene che un numero limitato di individui, radunati assieme per discutere in gruppo, è spesso più utile di un campione rappresentativo.

Le interviste di gruppo furono proposte per la prima volta da Merton, Fiske, Kendall (1956) i quali coniarono il termine *focus interview*, dal quale derivò poi *focus group* che indica un'intervista mirata ad un gruppo mirato.

Durante le interviste di gruppo il moderatore segue una griglia (più o meno strutturata) e propone degli "stimoli" ai partecipanti. Gli stimoli possono essere di tipo sia verbale (domande dirette, frasi, definizioni, associazioni) sia visivo (fotografie, disegni, vignette, filmati). Dalle risposte a questi stimoli scaturisce (o dovrebbe scaturire) la discussione tra i partecipanti.

3.2 La conduzione dell'intervista

La parte più difficile, legata alla conduzione di un'intervista, è quella del far parlare l'intervistato, riuscire a provocare un racconto nel quale l'intervistatore si limiti ad ascoltare e fare ogni tanto una domanda di chiarimento e cauto intervento per riportare la conversazione verso i temi centrali. Non è cosa facile accedere al mondo delle emozioni e dei sentimenti della persona intervistata.

L'intervistatore deve riuscire a stabilire con l'intervistato una sorta di rapporto di fiducia che metta l'intervistato in una situazione di adeguatezza.

La conduzione di un'intervista non ha regole generali e non è facile trovare delle regole in quanto è fortemente influenzata da componenti soggettive. È possibile far riferimento a delle linee guida riassumibili in cinque punti (Corbetta, 2003):

1) *spiegazioni preliminari* per far capire all'intervistato cosa *vogliamo* da lui, descrivere esplicitamente lo scopo della ricerca, spiegarli perché abbiamo scelto lui, perché saranno fatte alcune domande personali, giustificare il fatto che utilizziamo il registratore;

2) *domande primarie* cioè quel tipo di domande che secondo Kahn e Cannel (1968) introducono un nuovo tema oppure aprono un nuovo interrogativo, mentre le domande secondarie sono finalizzate ad approfondire l'argomento della domanda primaria;

3) *domande sonda* che non sono delle vere e proprie domande, ma sono degli stimoli e che hanno la funzione di incoraggiare l'intervistato ad andare avanti, ad abbassare le sue barriere difensive, approfondire l'argomento, dare maggiori dettagli. Tali stimoli devono essere neutri, devono stimolare l'iniziativa dell'intervistato senza influenzarlo;

4) *linguaggio* che può cambiare da soggetto a soggetto, adattandosi alle caratteristiche dell'intervistato. Diventa lo strumento fondamentale con cui si cerca di stabilire un clima di empatia;

5) *ruolo dell'intervistatore* che non risulta essere centrale, ma determinante. Il ruolo dell'intervistatore è complesso e non privo di contraddizioni. Da una parte egli è chiamato a orientare attivamente l'intervista dirigendo la conversazione verso i temi più "caldi". Allo stesso tempo deve dare attenzione che queste limitazioni di campo, non si trasformino in alterazioni del pensiero dell'intervistato condizionandolo. L'intervistatore deve quindi essere dotato di intuizione, sensibilità, capacità di immedesimazione, esperienza nei rapporti umani, profonda conoscenza del problema oggetto di studio.

Le interviste qualitative possono essere realizzate solo in un rapporto faccia a faccia e vanno sempre registrate per avere il racconto dell'intervistato nella forma originale e completa. La presenza del registratore può spesso inibire la libertà di espressione dell'intervistato, ma generalmente ne viene dimenticata la presenza man mano che l'intervista prosegue.

È raccomandata la trascrizione integrale dell'intervista, parola per parola, mantenendo inalterato l'intero svolgimento dell'intervista poiché ogni intervento trascritto è sì per sé una traduzione del testo.

Esistono criteri di trascrizione condivisi (segni grafici) che fanno riferimento alla dimensione non verbale. Vengono riportati in questa sede quelli utilizzati nella trascrizione delle interviste fatte per la ricerca presentata nel capitolo seguente, in modo da capire gli interventi dei soggetti riportati nella presentazione degli esiti.

- (...) manca in registrazione;
- ... esitazioni, pause brevi;
- [...] testo mancante;
- [NC] note comprendenti piccole spiegazioni per aiutare il lettore nella comprensione del testo.

3.3 Analisi del materiale empirico

Una volta che le interviste sono state fatte, registrate e trascritte si procede con l'analisi e l'interpretazione del materiale grezzo.

Il materiale empirico prodotto da un'intervista è costituito dal contenuto dell'intervista stessa, ovvero dalle motivazioni, dalle opinioni, dagli atteggiamenti, dalle credenze, dai comportamenti e da tutte le informazioni fornite dall'intervistato tramite l'espressione verbale e non verbale.

L'analisi del materiale qualitativo è centrata sui soggetti e non sulle variabili come nel caso delle ricerche quantitative. L'approccio all'elaborazione dei dati deve essere di tipo *olistico*, nel senso che l'individuo viene osservato e studiato nella sua interezza perché, secondo questa prospettiva, ogni individuo non è la semplice somma di tante parti (Corbetta, 2003).

La comunicazione non verbale fornisce indicazioni sugli stati emotivi ed affettivi dell'intervistato e sul loro significato. La comunicazione verbale fornisce indicazioni circa la sfera cognitiva e comportamentale dell'intervistato.

Secondo i costruttivisti, come Miller e Glassner (1997), le interviste presentano dei dati interessanti, ma esprimono procedure interpretative o pratiche conversazionali tipiche dell'interazione verbale e non verbale dell'intervistatore e dell'intervistato. Le risposte dell'intervistato non sono semplicemente un resoconto, vero o falso che sia, della realtà, ma sono da considerare rappresentazioni di prospettive e orientamenti morali che emergono dalle risorse culturali disponibili (Baker, 1984).

Qui rientra la teoria del significato che M. Dummett ha proposto il cui principio cardiale sta nell'idea del *significato* come uso: non c'è nulla che possa considerarsi significato che non sia manifestabile nell'uso linguistico, e che dunque non si possa rendere accessibile ad un qualsiasi parlante. In altri termini, i significati non sono dei contenuti mentali privati. Il presupposto operante nel progetto di costruire una teoria del

significato è che chi parla un linguaggio segue delle regole - le sue *regole d'uso*, appunto - e che esplicitando queste regole in maniera sistematica si riesca a comprendere quanto vi è di interessante nella nozione di significato. Ma esplicitare le regole, di per sé, non basta: è necessario che la teoria sia strutturata in modo tale da non lasciare nulla di inspiegato nella competenza del locutore. La teoria deve essere, cioè, *non circolare*, ossia non deve presupporre quanto dovrebbe spiegare.

Il bisogno di preservare e comprendere la natura contestuale delle interviste è il cuore dell'argomentazione di molto costruttivisti (Silverman, 2008).

Nel trattare il materiale soggettivo, l'intervistatore, non cerca di scovare i veri atteggiamenti o sentimenti dell'informatore. Egli deve riconoscere che l'ambivalenza è una condizione comune dell'esistenza umana e che gli uomini provano sentimenti conflittuali in ogni momento. I sentimenti umani, infatti, cambiano variano a seconda della situazione in cui gli uomini si trovano (Whyte, 1980).

La comunicazione umana è una dimensione assai complessa, ed è un evento relativamente raro trovare una stretta corrispondenza di riferimento nei diversi locutori: in tutte le discussioni è probabile che quanto viene detto è determinato solo in parte dalle cose alle quali il locutore si riferisce. Se l'interlocutore non è consapevole degli *obiettivi* e degli *interessi* dell'altro, egli non capirà di che cosa si stia parlando e se i suoi riferimenti coincidano o no con quelli dell'altro.

Esistono diverse modalità con cui i ricercatori possono analizzare i testi, prodotti durante le interviste, in modo tale da rappresentare la realtà indagata in maniera adeguata.

La Grounded Theory, in quanto filone teorico degli *studi sociologici qualitativi*, si caratterizza per alcuni presupposti che sono alla base dell'assunto secondo il quale «i dati e le informazioni raccolti nelle indagini empiriche non si spiegano, né si illustrano da se medesimi» (Strati, 1997).

Il *processo di analisi* dei dati qualitativi che sta alla base della Grounded Theory è costituito da diverse operazioni tutte tese a focalizzare l'attenzione sui processi, le azioni e le interazioni messe in atto dagli attori in gioco. Per favorire una comprensione completa del contesto di ricerca, il processo di *concettualizzazione in categorie*, previsto dalla Grounded Theory, richiede, infatti, l'utilizzo di *concetti sensibilizzanti* (Blumer, 1969): si tratta di minimizzare le pre-nozioni del ricercatore nell'avvicinarsi ad un campo di ricerca sostantivo, in modo che entri nella ricerca con la mente aperta e

l'atteggiamento dell'estraneo che vuole cogliere i concetti di primo ordine del senso comune. Questi concetti iniziali vengono impiegati proprio per essere abbandonati nel corso della ricerca, in modo da permettere al ricercatore di porre le domande "giuste" per ciò che sta accadendo (Gherardi,1990).

Fondamentalmente la Grounded Theory si basa sull'*analisi sistematica ed estensiva dei testi*, al fine di individuare i concetti espressi dai soggetti sotto osservazione. Man mano che l'analisi dei testi procede e nuova evidenza viene raccolta e analizzata, le definizioni dei concetti vengono arricchite specificandone gli attributi (proprietà e dimensioni) secondo quanto dichiarato dai soggetti nei testi in esame. I concetti vengono quindi raggruppati in categorie e collegati da relazioni. Una caratteristica unica della Grounded Theory è che ogni costrutto è associato ai brani di testo da cui proviene. Non è possibile generare o individuare nuovi concetti o relazioni se non in base a dichiarazioni specifiche esplicitamente riportate dai soggetti in osservazione nei documenti esaminati (B. Glaser, A. Strauss, 1967; A. Strauss, J. Corbin, 1998).

La *qualità del prodotto finale* derivante da questo genere di ricerca è più strettamente collegata alla qualità di comprensione che il ricercatore sviluppa nel corso dell'indagine. A tal proposito, G.W. Brown e M.G. Trend sostengono che la Grounded Theory può essere sfruttata al meglio quando viene applicata a dati qualitativi raccolti attraverso l'osservazione partecipante, lo studio dell'interazione faccia a faccia, le interviste scarsamente strutturate o non strutturate, il materiale ricavato da uno studio del caso o da alcuni tipi di fonti documentarie.

L'*analisi del contenuto* è la tecnica che è stata adottata per l'analisi della ricerca qui presentata. Consiste nello stabilire delle categorie e contare il numero di casi in cui queste categorie vengono impiegate in un particolare estratto testuale.

Le categorie devono essere sufficientemente precise da permettere, eventualmente, a differenti codificatori di arrivare agli stessi risultati quando viene esaminato lo stesso tipo di materiale (Berelson, 1952).

L'analisi del contenuto è principalmente composta da quattro fasi, seguite passo per passo nell'elaborazione dei dati della ricerca presentata nel capitolo successivo:

- selezione dei testi rilevanti per la ricerca;
- costruzione di una griglia di codifica che si adatti sia al materiale teorico che a quello raccolto;

- codifica del materiale;
- scrittura del rapporto di codifica che contenga la logica alla base della griglia di codifica, la distribuzione del materiale e l'attendibilità del processo.

L'approccio è quello presentato da Wilkinson (2004) che privilegia, rispetto a un'analisi di contenuto che registra sistematicamente il numero di “accenni” all'interno di ciascuna categoria, un'analisi in cui vengono registrate le “parole” che esprimono queste menzioni presentandole come citazioni degli intervistati all'interno di ciascuna categoria.

Questo tipo di analisi è spesso chiamata “analisi del discorso” ed è spesso presentata in forma di citazioni integrate nel testo piuttosto che come forma tabellare. Il metodo offre una certa convenienza nel semplificare e ridurre una grande massa di dati in segmenti organizzati (Marvasti, 2004).

L'approccio sembra riportare all'approccio teorico tipico della ricerca quantitativa in quanto si serve di categorie predefinite e seguendone la dipendenza dalle definizioni operative come primo passo di una ricerca.

Potter (2004) sostiene che l'analisi del testo, o meglio l'analisi del discorso, si fonda su tre assunti di base:

- *l'antirealismo* in quanto le descrizioni non si possono trattare come vere o false. Come sottolinea Potter l'analisi del discorso enfatizza le versioni del mondo, della società, degli eventi e i mondi interiori sono prodotti nel discorso;
- *costruttivismo* poiché l'analisi del testo si interessa alle costruzioni ad opera dei partecipanti e al modo in cui sono affermate o messe a repentaglio;
- *riflessività* data dal modo in cui un testo di questo tipo fornisce una versione, lavora su coerenza ed incoerenza, racconta storie, presenta e costruisce un'oggettiva realtà esterna.

Di recente l'analisi del materiale empirico viene supportato da software creati ad hoc, come Nvivo, Atlas.ti e HyperResearch.

La presentazione dei risultati avviene sottoforma di narrazione ovvero attraverso i racconti di episodi o la descrizione dei casi, utilizzando, spesso, le stesse parole degli intervistati. L'obiettivo è quello di non alterare il materiale raccolto trasmettendo al lettore l'immediatezza delle situazioni presentate.

Il risultato è quindi un intreccio tra analisi del ricercatore – che guida la lettura - illustrazioni, esemplificazioni, sostegni empirici rappresentati dai brani delle interviste.

L'indagine qualitativa nella Biblioteca di Ateneo

1. Gli obiettivi e il contesto dell'indagine

La ricerca qui presentata ha avuto come finalità principale quella di effettuare una valutazione sul benessere e sul clima organizzativo della Biblioteca di Ateneo.

Con il personale docente che fa capo alla cattedra di Psicologia delle organizzazioni della Facoltà di Psicologia si è deciso di sviluppare una ricerca esplorativa sulla qualità della vita organizzativa in Ateneo con la prospettiva di estendere il progetto di ricerca ad altre aree dell'Università degli studi di Milano Bicocca. Per questo motivo si è dunque deciso di procedere con un'analisi qualitativa, con carattere propedeutico rispetto a un'eventuale indagine quantitativa su una popolazione più estesa. La scelta di effettuare una ricerca qualitativa è anche giustificata dal fatto che nell'Università di Milano Bicocca non sono mai state svolte indagini sul clima organizzativo.

In questo caso specifico, l'indagine è stata accolta con entusiasmo dalla Biblioteca di Ateneo poiché già da tempo la struttura aveva preso in considerazione l'ipotesi di effettuare una diagnosi sul proprio clima organizzativo.

La Biblioteca di Ateneo è una struttura “giovane”: è stata inaugurata nel 1998 come Biblioteca Interfacoltà e poi ribattezzata Sede Centrale (edificio U6), insieme all'attivazione delle altre due sedi, Sede di Scienze (edificio U2) e Sede di Medicina (edificio U8).

La biblioteca ha lo scopo di conservare, sviluppare, valorizzare e gestire il patrimonio bibliografico e documentale e metterlo a disposizione di docenti e studenti dell'università e di chi ne fa richiesta secondo il regolamento della Biblioteca.

Gli organi all'interno della biblioteca sono:

- il Consiglio della Biblioteca e il suo Presidente che ha il compito di indirizzo, programmazione e di coordinamento delle attività della Biblioteca. È composto da rappresentanze dell'intera popolazione accademica e si riunisce periodicamente per svolgere azioni di raccordo tra le direttrici di sviluppo della

Biblioteca e l'attività didattica e di ricerca dell'Università, inoltre per approvare le linee di orientamento culturale ed economico-gestionale della Biblioteca;

- le Commissioni di area disciplinare, composte da docenti che programmano annualmente le spese per l'acquisto di materiale bibliografico pertinente a ciascuna delle aree disciplinari;
- il Direttore della Biblioteca che si occupa dell'attuazione degli indirizzi e dei programmi definiti dal Consiglio di Biblioteca e cura la gestione amministrativa e generale della Biblioteca e dei suoi servizi, determinando l'organizzazione del lavoro e coordinando il personale.

I principali documenti che regolano il funzionamento della Biblioteca di Ateneo sono il Regolamento della Biblioteca che stabilisce le norme di funzionamento del Consiglio e delle Commissioni di area, gli indirizzi per l'organizzazione della Biblioteca e l'articolazione in diverse sedi, e la Carta dei Servizi dove sono riportati i servizi offerti. Essa definisce le forme di partecipazione degli utenti alle attività della Biblioteca, le modalità relazionali che è tenuto a rispettare il personale bibliotecario e le norme di comportamento da osservare.

La biblioteca ha una struttura centralizzata, articolata in tre sedi site in tre differenti edifici. Tale caratteristica la distingue dalla maggior parte delle Biblioteche Universitarie presenti in Italia caratterizzate prevalentemente da Biblioteche di Dipartimento.

Il personale della Biblioteca è composta da circa quaranta persone, coordinate dai rispettivi responsabili delle sedi e dei servizi di area.

Le attività della Biblioteca, svolte all'interno di ciascuna sede si distinguono in attività di back office (interne) e attività di front office (al pubblico).

L'attività di back office prevede il trattamento dei libri e delle riviste: acquisto, catalogazione e preparazione dei documenti per la collocazione a scaffale. Si interviene sul catalogo elettronico (OPAC) e si lavora per la fruibilità delle risorse della Biblioteca. Il lavoro comporta attività di contatto con fornitori, con modalità il più efficaci possibili per ampliare e mantenere aggiornate le collezioni, e con i docenti ai quali viene offerto un servizio di informazione sulle novità bibliografiche per alcune aree disciplinari.

Il front office prevede invece le attività a diretto contatto con l'utenza: accoglienza, erogazione di informazioni e dei servizi (reference, prestito esterno, servizi interbibliotecari etc.), gestione delle sale di lettura, della relativa strumentazione e

mantenimento dell'ordine dei documenti a scaffale.

Esistono, inoltre, attività trasversali alle tre sedi svolte dai Servizi di Area:

- Formazione, Sviluppo e Comunicazione: si occupa della organizzazione e del coordinamento della formazione rivolta al personale bibliotecario e agli utenti; della gestione di progetti e attività di comunicazione interna ed esterna; promozione di azioni di sviluppo organizzativo.
- Gestione Risorse Elettroniche che prevede la gestione e acquisizione di periodici in formato elettronico e basi di dati remote.
- Gestione Sistemi Informativi che gestisce l'infrastruttura informatica (Aleph: sistema di automazione della Biblioteca; installazioni e aggiornamenti REL; amministrazione server e client etc.).

La Biblioteca aderisce, inoltre, a progetti innovativi in diversi ambiti. Alcuni testimoniano l'attenzione della Biblioteca nei confronti della propria utenza, altri la sua apertura al confronto con l'esterno.

Di seguito si riporta l'organigramma della Biblioteca di Ateneo [fonte: <http://www.biblio.unimib.it/>].

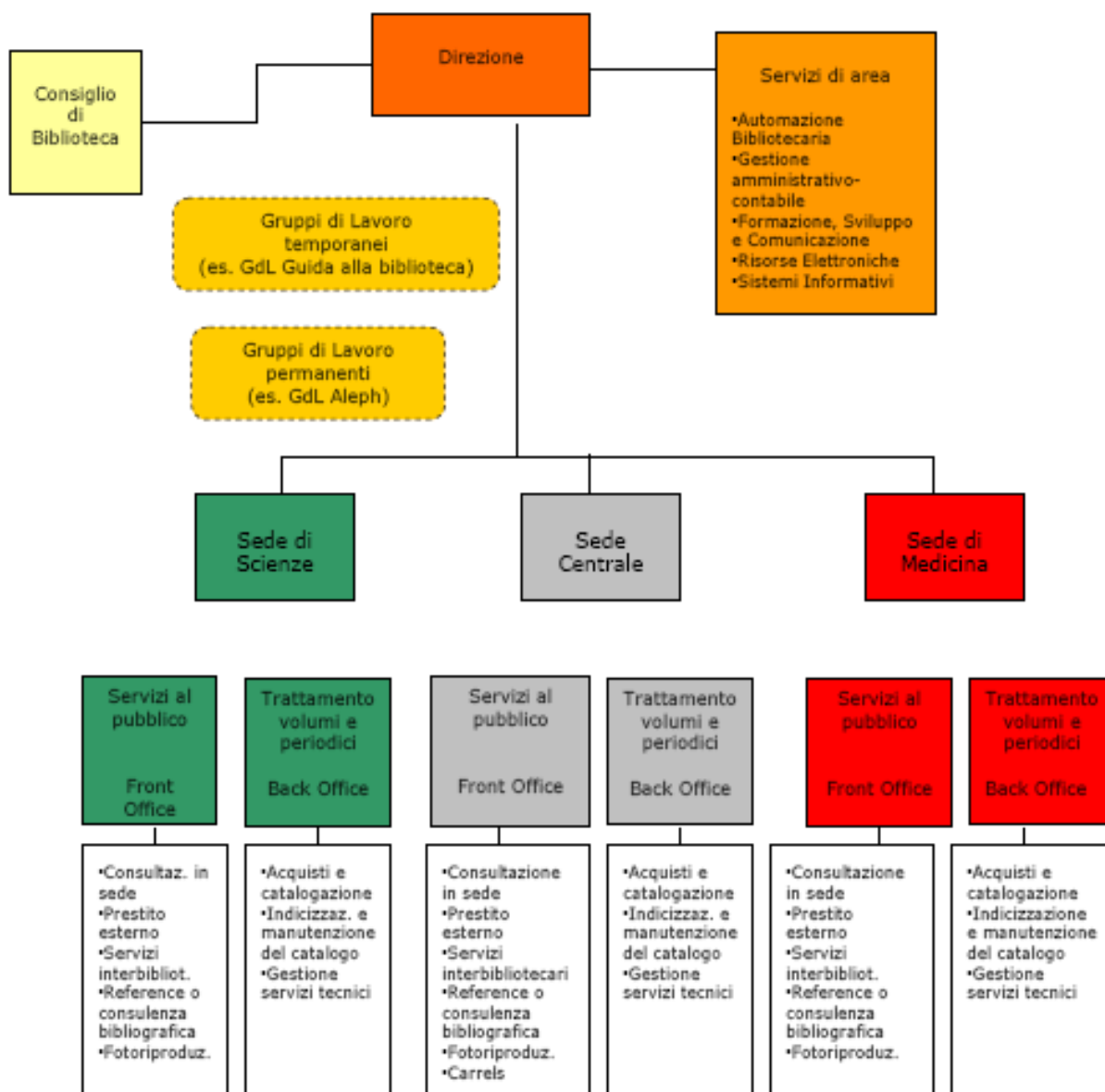


Fig. 4.1 *La struttura organizzativa della Biblioteca di Ateneo.*

2. Sviluppo e modalità di realizzazione della traccia dell'intervista

Nell'elaborare la traccia dell'intervista per la ricerca qualitativa, i punti di riferimento concettuali sono stati D'Amato e Majer (2005) per quanto riguarda le dimensioni del clima organizzativo, Avallone e Paplomatas (2005) per le dimensioni relative alla salute organizzativa e Piccardo (1995) per le dimensioni connesse all'empowerment.

Tali dimensioni sono state raggruppate selezionando le più salienti e quelle comuni ai

tre costrutti. Dalla salute organizzativa sono stati presi in considerazione elementi come la valorizzazione delle competenze, la chiarezza degli obiettivi, la presenza di relazioni interpersonali collaborative, il senso di utilità sociale e la tollerabilità dei compiti. Dal concetto di clima organizzativo si evidenziano aspetti come la comunicazione, la leadership, la soddisfazione lavorativa e il lavoro di gruppo. Le caratteristiche che contraddistinguono la persona *empowered* sono l'autonomia, l'autostima, la responsabilità e il contributo individuale (Tab. 4.1)

DIMENSIONI DA SALUTE ORGANIZZATIVA	DIMENSIONI DA CLIMA ORGANIZZATIVO EMPOWERMENT
<ul style="list-style-type: none"> • chiarezza degli obiettivi organizzativi • valorizzazione delle competenze • ascolto attivo • disponibilità delle informazioni • gestione della conflittualità • relazioni interpersonali collaborative • fattori di stress • equità organizzativa • senso di utilità sociale • tollerabilità dei compiti 	<ul style="list-style-type: none"> • comunicazione • autonomia • team • job description • coinvolgimento nel lavoro • reward • leadership • fairness/ coerenza • soddisfazione lavorativa • self-efficacy • autostima • responsabilità e contributo individuale

Tab. 4.1 *Dimensioni clima organizzativo, salute organizzativa ed empowerment (Fonte originale: D'Amato, Majer, 2005; Avallone, Paplomatas, 2005; Piccardo 1995).*

Successivamente si è cercato di accorpare alcuni temi e sono state individuate tre aree principali su cui impostare l'intervista: l'area individuale, l'area interpersonale e l'area organizzativa. Per ciascuna area sono stati identificati gli elementi che potevano emergere durante l'intervista. Questi rimandano alle dimensioni selezionate e riportate precedentemente.

Area Individuale	<p>A. auto-percezione ed etero-percezione del ruolo (autostima, auto-efficacia, utilità sociale, partecipazione agli scopi e agli obiettivi organizzativi)</p> <p>B. soddisfazione/frustrazione per il proprio lavoro (quantità/qualità dei compiti, valorizzazione/svalutazione delle competenze e del potenziale)</p>
Area Interpersonale	<p>C. relazioni con colleghi (collaborazione, sostegno / antagonismo, competitività)</p> <p>D. relazioni con superiori (coinvolgimento, ascolto attivo, cooperazione / sfiducia, disapprovazione, manipolazione)</p> <p>E. situazioni critiche per il benessere organizzativo (stress-burnout, conflitto, insoddisfazione-demotivazione, pettegolezzo, mobbing)</p>
Area Organizzativa	<p>F. modello organizzativo-gestionale (valori e scopi dell'organizzazione, suddivisione del lavoro, attribuzione dei ruoli, lavoro in team, gestione per obiettivi, sistema incentivante, equità organizzativa, innovazione e sviluppo)</p> <p>G. management (stile di leadership autoritario, distaccato, lassista /coinvolgente, motivante, autocratico, assertivo; gestione della comunicazione e dei conflitti; percezione del management da parte dello staff, coerenza tra valori dichiarati e pratica quotidiana)</p> <p>H. comunicazione interna/esterna (accesso alle informazioni, strumenti di comunicazione, incontri/riunioni, comunicazione orizzontale e verticale, rapporti con strutture esterne)</p> <p>I. immagine dell'organizzazione (autopercepita/eteropercepita, interna/esterna, reale/desiderata, soddisfazione dei clienti interni ed esterni)</p>

Tab. 4.2 *Aree tematiche dell'indagine esplorativa.*

Nell'area individuale sono presenti gli aspetti relativi alla percezione del proprio ruolo e alla soddisfazione/frustrazione per il proprio lavoro.

Nell'area interpersonale si evidenziano i fattori legati alle relazioni con i propri colleghi e con i propri superiori e le situazioni critiche che portano, talvolta, a situazioni di

disagio.

L'area organizzativa è quella più complessa in quanto si riferisce a tutti quelli aspetti che caratterizzano il funzionamento di un'organizzazione nel suo complesso: il modello organizzativo-gestionale, il management, la comunicazione interna ed esterna e l'immagine dell'organizzazione percepita dai propri lavoratori e dagli utenti.

Una volta individuate le aree tematiche sono state individuate le domande, specificando a quale area poteva rimandare ogni domanda. Questo non limitava la possibilità che alcuni aspetti emergessero in aree alternative rispetto a quelle pre-impostate.

La traccia dell'intervista è composta da sei domande introduttive che indagano aspetti riguardanti l'intervistato e la sua carriera (età, tipo di contratto, tipo di istruzione etc.), ad esempio il tipo di istruzione, la distanza casa-lavoro, il percorso formativo professionale che ha portato a lavorare nella Biblioteca di Ateneo, e da dieci domande che invece analizzano l'aspetto del clima, salute e benessere dell'organizzazione ad esempio: "Come pensa debba essere un'organizzazione in cui si sta bene?", "Dal suo punto di vista che aria si respira in Biblioteca?", "Potrebbe parlarmi della comunicazione all'interno della Biblioteca?".

Dopo questa fase di elaborazione dell'intervista si è proceduto con il contattare il personale della Biblioteca tramite una e-mail concordata insieme alla Responsabile dell'Ufficio Formazione, Sviluppo e Comunicazione.

La traccia dell'intervista e il testo dell'e-mail inviata sono riportati in Appendice.

Le interviste si sono svolte tra luglio e agosto 2008. Ogni intervista ha avuto la durata di trenta/quaranta minuti ed è stata registrata al fine di raccogliere testimonianze fedeli e puntuali. Il registratore non è stato percepito come elemento di disagio; solamente in un caso si è potuto notare un certo imbarazzo e si è provveduto tranquillizzando la persona in questione.

Le interviste sono state svolte in tutte e tre le sedi della Biblioteca di Ateneo. Nella Sede Centrale all'interno di un carrel, cioè uno spazio riservato ad attività individuali di studio e di ricerca. Mentre nella Sede di Scienze e nella Sede di Medicina all'interno di uffici disponibili con la sola presenza di intervistatore e intervistato, così da preservare la riservatezza dei temi da affrontare.

Seguendo le indicazioni della ricerca qualitativa, nella costruzione del campione si è preso in esame un universo circoscritto e sufficientemente eterogeneo. Come si suol

dire, il “campione ragionato” risulta rappresentativo dell’intero staff bibliotecario secondo alcune variabili - sesso, posizione ricoperta e sede.

Sono state intervistate quattordici persone di cui 12 di sesso femminile e 2 di sesso maschile. Il campione è rappresentativo in quanto il personale della Biblioteca di Ateneo è prevalentemente femminile.

Per quanto riguarda la posizione sono state scelte sia persone che ricoprivano ruoli di responsabilità, sia persone che non ricoprivano questo tipo di posizione. Precisamente sono state intervistate sette responsabili, cinque capi settore e due capi ufficio, e sette collaboratori, impiegati sia in attività di Back Office che di Front Office.

Per quanto riguarda le sedi, il campione vede coinvolti: tre soggetti afferenti ai Servizi di Area, sei soggetti della Sede centrale, tre soggetti della Sede di Scienze e due della Sede di Medicina.

Per quanto concerne l’età non è stata fatta alcuna selezione in quanto il personale della Biblioteca presenta una fascia d’età omogenea, dai trenta ai quaranta anni, trattandosi di una struttura recente.

I soggetti hanno assunto un atteggiamento particolarmente collaborativo in quanto avevano già familiarizzato con l’intervistatrice e con il tema generale.

La disposizione dei soggetti nello spazio è frontale, posti entrambi sullo stesso lato della scrivania, in modo da evitare che l’intervista risultasse quasi una sorta di esame. La distanza, quindi, è ravvicinata e la postura generalmente assunta dall’intervistatrice comunica apertura e tranquillità, visibile di conseguenza anche da parte degli intervistati.

L’intervista si apre comunque con un’ulteriore spiegazione del perché dell’incontro, della funzione dell’indagine e delle modalità generali di gestione degli esiti delle interviste e viene fornita nuova rassicurazione sulla riservatezza delle informazioni.

2.1 Il profilo degli intervistati

Prima di iniziare l’intervista vera e propria sono state fatte alcune domande introduttive che occorre per tracciare un profilo dei soggetti che hanno partecipato alla ricerca.

Tali domande introduttive riguardavano:

- l’età e il sesso
- il tipo di istruzione

- il tipo di contratto
- l'inquadramento
- la distanza casa-lavoro
- gli anni di servizio in Bicocca e/o in Biblioteca
- il percorso formativo/professionale che ha portato a lavorare nella Biblioteca di Ateneo.

Per quanto concerne il titolo di studio dodici soggetti sono in possesso di laurea, due soggetti non hanno concluso ancora la laurea e un soggetto è in possesso di un titolo post-universitario cioè di un master. La maggior parte hanno una laurea in Lettere e in Scienze Politiche, gli altri in Musicologia, Filosofia e Lingue.

Tutti sono in possesso di un contratto a tempo indeterminato, di cui cinque inquadrati nella categoria C, mentre gli altri otto sono inquadrati in categorie superiori, la maggior parte nella categoria D.

Per quanto riguarda la distanza casa-lavoro, nove intervistati su quattordici raggiungono la Biblioteca con l'utilizzo di mezzi pubblici e treno. Una sola si reca al lavoro a piedi, mentre quattro con la propria macchina. Il tempo di percorrenza per alcuni è di pochi minuti, per alcuni di circa un'ora, mentre altri arrivano anche in novanta minuti dal momento in cui escono di casa, in base alle condizioni del traffico.

La maggior parte dei soggetti intervistati lavora nella Biblioteca di Ateneo dal 2005, quindi sono all'incirca tre anni. Quasi tutti hanno lavorato da subito nella Biblioteca senza passare per altre aree dell'Ateneo. Solo una persona, tra quelle intervistate dichiara di aver lavorato a partire dal 2001 in un'altra struttura dell'Università Bicocca e dal 2004 nella Biblioteca. Due intervistati sono stati assunti nel 2001, quindi sono sette anni e mezzo. Due ci lavorano da dieci anni, quindi da quando è stata fondata l'Università Bicocca e la Biblioteca. I due restanti, uno da due anni e l'altro da pochi mesi.

Il percorso formativo professionale di quasi tutti gli intervistati è stato quello di laurearsi e fare subito dei concorsi per lavorare nelle biblioteche, alcuni perché erano stati affascinati dal corso di Biblioteconomia svolto durante il proprio percorso universitario, altri perché avevano avuto la possibilità di svolgere le collaborazioni studentesche o tirocini in varie biblioteche. La maggior parte, prima di essere assunti nella Biblioteca di Ateneo, lavoravano in altre biblioteche universitarie, mentre due soggetti provenivano dal privato.

Due intervistati sono passati in Biblioteca tramite trasferimento, mentre tutti gli altri ci sono arrivati tramite concorso pubblico.

3. Gli esiti dell'indagine qualitativa

L'elaborazione dei dati ha richiesto alcune fasi. Inizialmente si è proceduto con l'analisi del materiale grezzo proveniente dalle sbobinature. Tramite un processo di induzione e deduzione sono state identificate delle categorie a cui ricondurre i temi emersi dalle risposte.

Successivamente sono state scelte le frasi più significative per ogni categoria concettuale e sono state inserite in un foglio di lavoro Excel per praticità di visualizzazione, collocando i soggetti intervistati nelle righe e le categorie nelle colonne. L'analisi dei dati è proseguita con un lavoro approfondito di rielaborazione e interpretazione dei dati per ogni domanda, cogliendo gli aspetti trasversali delle aree tematiche individuate in fase di elaborazione della traccia dell'intervista.

La presentazione degli esiti della ricerca qualitativa seguirà quindi l'articolazione per aree tematiche:

- 1) l'area individuale
- 2) l'area interpersonale
- 3) l'area organizzativa.

3.1 L'area individuale

Nell'area individuale si collocano gli aspetti legati all'individuo e al ruolo che il soggetto occupa all'interno dell'organizzazione.

I temi si riferiscono a: l'*auto-percezione* e l'*etero-percezione del ruolo* (autostima, autoefficacia, utilità sociale, partecipazione agli scopi e agli obiettivi organizzativi); la *soddisfazione/insoddisfazione* per il proprio lavoro (quantità/qualità dei compiti, valorizzazione/svalutazione delle competenze e del potenziale).

Tali temi abbiamo supposto emergessero dalla domanda 4 che riguarda il ruolo che il soggetto ha all'interno della Biblioteca, dalla domanda 5 che fa riferimento alla giornata lavorativa tipo e dalla domanda 6 che indaga sugli aspetti di soddisfazione e

insoddisfazione legati al proprio ruolo.

Cinque persone su quattordici nell'*auto-percezione del proprio ruolo* hanno messo in evidenza alcuni aspetti critici che lo influenzano in maniera soprattutto negativa:

- la carenza di personale nell'attività di Front Office:
“Una parte importante del mio lavoro è anche comunque di, diciamo, supplire alla carenza di personale nell'attività di Front Office.”
- la nuova finanziaria che prevede una retribuzione in base agli obiettivi individuali assegnati e raggiunti:
“Adesso con la nuova finanziaria, con i nuovi contratti una parte della produttività, non può essere più data a tutti, ma deve essere data in base a determinati obiettivi. Vengono scelte delle persone, vengono scelti degli obiettivi, per ogni obiettivo raggiunto veniamo retribuiti in maniera diversa.”
- la netta divisione presente tra il Front Office e il Back office:
“C'era questa netta divisione tra il servizio al pubblico, il Front Office e il Back Office cioè tutte le attività che restano nascoste.”
- il grado intermedio di responsabilità:
“Il mio ruolo innanzi tutto non è un ruolo di massimo grado di responsabilità quindi ho un ruolo intermedio nell'albero gerarchico delle responsabilità.”
- il mancato contatto con l'utente:
“Non ho molti contatti con gli utenti perché sto sopra negli uffici.”

Gli aspetti positivi che vengono maggiormente messi in rilievo, sia da responsabili che da collaboratori, sono il coinvolgimento personale, l'autonomia e il senso di utilità rispetto al proprio lavoro. Ciò dimostra che la maggior parte del personale si sente parte integrante dell'organizzazione e sente di contribuire agli obiettivi organizzativi:

“[Prima] davi delle risposte standard di cui non conoscevi effettivamente tutto il processo, invece facendo queste due attività [Front Office e Back Office] riesci a fare il tuo lavoro sia nell'una che dall'altra parte molto meglio. Lo trovo molto interessante ed è diventato l'aspetto più stimolante. [...] mi sento molto più partecipe.”

“Per come mi vedo io è abbastanza chiara ed è abbastanza chiaro cosa voglio fare. Io voglio conoscere bene tutti i settori della biblioteca perché penso siano fondamentali per poi agire bene all'interno del settore del Front Office.”

“Non c'è nessuno che ti dice oggi fai questo e domani fai questo. Sono io che mi organizzo e decido cosa fare oggi e cosa fare domani.”

Alcuni mettono in risalto l'importanza di ruoli ben definiti nello svolgere il proprio lavoro, in quanto permette di avere risposte immediate, sapendo come muoversi all'interno dell'organizzazione. Altri sottolineano l'evoluzione del proprio ruolo o il cambiamento subito di recente e il fatto che, per tale motivo, spesso le posizioni ricoperte non siano totalmente comprese dagli altri colleghi:

“I ruoli sono ben definiti e quindi questo è positivo per tutti perché sono chiari i punti di riferimento sulle varie operazioni da svolgere, per le varie problematiche che si riscontrano nel lavoro insomma.”

“In questo momento credo che sia un po' nuvolosa per tutti la mia posizione esatta.”

“Il mio ruolo è cambiato di recente e quindi è ancora in evoluzione [...] E' un lavoro più trasversale [...] Lo sto affrontando serenamente, lo vivo come un ruolo in evoluzione.”

Alcune tra le persone intervistate mettono in evidenza, al contrario, aspetti legati alla definizione dei ruoli che risulta talvolta poco chiara, alle modalità con cui vengono prese le decisioni, imposte e non partecipate, alla mancata crescita professionale all'interno della struttura:

“Un po' di confusione di ruoli, nel capire bene quali sono i progetti, quali no, cosa è importante, cosa meno.”

“Le decisioni vengono prese dall'alto e poi riversate.”

“Si ha la sensazione che non venga assunto abbastanza personale per il lavoro che c'è da fare, tutto ricade su di noi e che non si tenga al fatto che ci sia crescita professionale all'interno.”

“Mi fa un po', così, soffrire il mio ego, il fatto di non avere una responsabilità ufficiale, che è quello che è stato dato ad altri arrivati dopo di me insomma.”

I collaboratori mettono in evidenza ulteriori aspetti negativi come il carico di lavoro, la

tipologia stessa del lavoro svolto in quanto spesso si trovano a svolgere lavori puramente meccanici e da ciò ne consegue una scarsa valorizzazione delle proprie competenze:

“Cioè ti direi che mi sono abbastanza stancato di fare questa tipologia di lavoro perché è uguale e identica a quello che facevo prima e vorrei magari cambiare, fare qualcosa di diverso.”

“Non so come venga distribuito il lavoro o il carico di lavoro, credo che il mio punto critico attuale sia il carico di lavoro.”

“Non so assolutamente quanto sono valutate le mie competenze.”

Sette persone su quattordici hanno espresso il modo in cui, secondo loro, è percepito il *ruolo* che occupano all'interno della Biblioteca e qui ci si riferisce all'*etero-percezione*. Alcuni hanno parlato di come venivano percepiti dai colleghi, tendenzialmente in termini positivi: quasi tutti sentono il proprio ruolo riconosciuto dagli altri colleghi, anche se in misura minore dai propri responsabili:

“Credo che sia percepito correttamente in questo senso cioè i miei colleghi si rivolgono a me per le cose, meramente per le cose di cui io mi occupo insomma non chiedendomi cose per cui non saprei dare indicazioni, delle risposte.”

Solo un intervistato, di categoria C, comunica l'impressione che gli altri non gli attribuiscano il giusto ruolo:

“A volte, ho la sensazione che gli altri mi attribuiscano un ruolo anche superiore a quello che ho effettivamente”

Un soggetto esprime invece la confusione legata al proprio ruolo, percepita anche dai colleghi:

“Credo che proprio perché è cambiato di recente sia ancora abbastanza [...] non ben definito. Capisco di essere in una fase in cui mi sento studiata dai miei colleghi.”

Altri hanno invece proferito sulla percezione che può avere l'utente, quasi sempre in maniera negativa a causa della scarsa conoscenza che l'utente ha della biblioteca e del lavoro che sta dietro il banco prestiti:

“L'ambiente della biblioteca è un po' snob, preciso, non di questa, in tutte quelle che ho lavorato, per cui attualmente diciamo l'effetto è di: se non hai la laurea

[...] non ti sei fatto un master, non hai fatto un tirocinio in biblioteca eccetera, non sei una bibliotecaria, ma sei un' impiegata. Gli utenti ti vedono come una semplice impiegata.”

“Sicuramente per gli utenti io sono una dei due che stanno al prestito.”

Ai partecipanti è stato chiesto di descrivere la propria *giornata lavorativa tipo*. Otto persone tra le quattordici, prevalentemente con un ruolo di responsabilità, hanno dichiarato di non avere una giornata lavorativa standard, ogni giorno può variare in base al periodo, alle circostanze, ai progetti del periodo:

“Posso dirti un po’ quello che faccio insomma, poi in realtà le giornate possono essere diverse le une dalle altre. Io non posso dire di avere una giornata tipo proprio perché svolgendo tante attività ... da questo punto di vista ogni giorno è diverso dagli altri.”

“È difficile perché non c’è proprio... perché appunto trattandosi di un'attività di progetto non c’è un’ ordinarietà del lavoro.”

“Allora ... dipende dai periodi, non c’è una giornata lavorativa tipo. Nel senso che a seconda del tipo di progetti che ci sono in corso o anche a seconda del tipo di situazione che c’è qui in biblioteca, la giornata può cambiare. Fortunatamente non c’è una giornata standard, sempre uguale. [sorridendo]”

I restanti collaboratori riescono a raccontare a grandi linee la propria giornata lavorativa descrivendo quali sono i compiti che svolgono solitamente. Anche in questo caso viene messa in evidenza la variabilità dei compiti in base alle esigenze del momento:

"Dedico, come ti dicevo, parte del mio tempo al prestito, quando non sono al prestito vado sù quindi c’è la fila di libri da catalogare, poi magari c’è la priorità di fare degli ordini [...] oppure perché sono arrivati libri, poi dipende un po’ dal lavoro [...], cioè ogni situazione è influenzata da agenti esterni.”

“Io cerco di solito di non fare la stessa cosa per tutto il giorno, cerco di dividermi a seconda delle esigenze tra le varie attività che svolgo. Normalmente cerco di dare il massimo al mattino perché è l’orario in cui rendo di più e quindi cerco di mettere le cose più impegnative [...] mentre nel pomeriggio lascio le cose un po’ più meccaniche.”

“La mia giornata lavorativa tipo è di sei ore lavorative che svolgo, diciamo così, per sessanta-settanta per cento del mio tempo in ufficio e per il resto

nel lavoro di coordinamento del personale.”

Inoltre quattro intervistati dichiarano di essere attualmente impegnati in un progetto chiamato BOA (Bicocca Open Archive) cioè la creazione di un archivio aperto “che raccoglie tutta la produzione scientifica di tutti i docenti, ricercatori della Bicocca: articoli, saggi, working paper, monografie, di tutto.”

Tra gli aspetti che creano *soddisfazione*, sette soggetti su quattordici evidenziano il fatto di svolgere un lavoro vario e creativo che permette ogni giorno di imparare cose nuove e quindi di poter dare il proprio contributo individuale, che influisce in modo positivo sul senso di utilità sociale. Si tratta soprattutto di persone che ricoprono ruoli di responsabilità:

“Mi soddisfa molto il fatto che è un lavoro creativo sempre diverso e quindi questo si sposa molto bene con la mia personalità proprio perché a me piace fare qualcosa che mi stimoli la fantasia e fare anche qualcosa di sfidante, di sempre diverso.”

“E tuttora una delle cose che mi dà più soddisfazione è il fatto comunque che il mio ruolo mi costringe spesso... a indagare delle cose nuove o comunque a dovermi mettere in gioco per affrontare delle situazioni nuove che prima non si sono presentate.”

“E’ un lavoro che contrariamente a quello che può pensare magari il vasto pubblico, dà sempre attenzione a quello che si fa, la precisione, devi pensare a quello che stai facendo, cioè non è appunto un’attività meccanica. E’ anche abbastanza vario come si diceva è abbastanza varia la psicologia del lavoro.”

“E’ un’attività che non è... diciamo non conosce la ripetitività, quindi proprio questo aspetto dell’essere finalizzata alla produzione di qualcosa di nuovo, di creativo e che quindi richiede, così anche un contributo individuale da parte delle persone.”

Quattro persone dichiarano di essere soddisfatte delle relazioni con i colleghi, in particolare il fatto di poter condividere lo stesso spirito nel lavoro, poter lavorare in un ambiente giovane in cui è possibile confrontarsi:

“Mi soddisfa anche lì quando mi trovo a lavorare con colleghe che hanno un bello spirito di affrontare le cose, così con energia, con passione, con voglia di mettersi in gioco.”

“Mi piace il fatto che ci sia un ambiente di lavoro giovane con cui comunico

e con cui è facile rapportarsi in ufficio.”

“Mi soddisfa molto il rapporto con le persone, sia internamente che esternamente quindi avere a che fare con i colleghi anche di altre università [...] Il confronto quindi con le realtà diverse da quelle che conosciamo, dal confronto si impara molto.”

Altre quattro persone hanno enfatizzato come aspetto che crea soddisfazione il contatto con l’utente (molti infatti lamentano il fatto di non poter avere questo contatto a causa del lavoro svolto esclusivamente negli uffici):

“Mi da molta soddisfazione anche il contatto con gli utenti, perché comunque... non so insomma, è bello quando alla fine fai il tuo lavoro e gli utenti ti ringraziano perché sei stato gentile, perché gli sei stato utile.”

“La cosa che mi piace di più nell’insieme è che è una cosa utile agli altri.”

“La cosa che mi soddisfa di più è quando vai dall’utente e sistemi il problema ed è contento.”

“Mi soddisfano di più le attività, diciamo così, a contatto col pubblico: sia il reference, e le attività, diciamo così, di gestione dell’utenza.”

Gli aspetti che creano maggiore *insoddisfazione* sono legati al lavoro come il fatto di svolgere, talvolta, mansioni meccaniche. Alcuni giorni sono infatti percepiti come poco stimolanti poiché caratterizzati esclusivamente da compiti di routine; la catalogazione, l’inventariazione e il lavoro al “prestito” sono alcuni esempi di ciò che nove persone percepiscono come lavoro monotono:

“Non mi piace quando c’ho le robe burocratiche.”

“Quello che faccio meno volentieri sono le mansioni di tipo meccanico, quindi catalogazione eccetera.”

“Mi piace meno l’attività di inventariazione, prima catalogazione di libri [...] Mi piace di meno fare lunghi periodi al pubblico, cioè il pubblico mi piace però è faticoso dopo un po’.”

Sei intervistati, quasi tutti collaboratori, evidenziano relazioni poco soddisfacenti con:

- i colleghi;

“Mi da molto fastidio quando invece trovo persone che fanno cadere le cose dall’alto, che cercano di metterti i bastoni tra le ruote, che ti ostacolano nel lavoro per un motivo

che non mi è chiaro, cioè mi sembra un motivo stupido ecco.”

- i colleghi, ma con maggiore attenzione alla dirigenza;

“Mi soddisfa meno il fatto che ci siano rapporti unicamente legati al lavoro e non si instaurino invece rapporti più veri soprattutto con la dirigenza.”

- le strutture esterne alla biblioteca;

“Non mi soddisfano, a volte, le relazioni con gli altri uffici, con le strutture fuori dalla biblioteca perché [...] a volte quando si esce dalla biblioteca spesso si trovano ossicini di gomma, cioè si trovano persone meno motivate.”

Due persone intervistate tra i motivi di insoddisfazione includono la distanza casa-lavoro:

“A me pesa molto a volte l’aspetto appunto logistico, questa è una cosa che a me... perché chiaramente oltre che alla distanza fisica incide appunto sui tempi, di lontananza da casa e a volte fisicamente mi risulta pesante.”

“Mi soddisfa meno la distanza casa-lavoro, dove abito adesso insomma.”

Qualcuno lamenta problemi strutturali legati al sottodimensionamento del personale, che si ripercuotono sulla tranquillità nello svolgimento del proprio lavoro:

“Il personale non è mai a sufficienza e di conseguenza c’è sempre una corsa... a volte vengono gestite delle situazioni in emergenza e questo ti mette un po' di ansia da prestazione. Purtroppo le cose a volte vengono fatte di frette e furia.”

3.2 L'area interpersonale

All’interno dell’area interpersonale si collocano: le relazioni con i colleghi (collaborazione, sostegno/antagonismo, competitività); le relazioni con i superiori (coinvolgimento, ascolto attivo, cooperazione, sfiducia, disapprovazione, manipolazione); le situazioni critiche per il benessere organizzativo (stress-burnout, conflitto, insoddisfazione/demotivazione, pettegolezzo, mobbing).

Rimandano a tali dimensioni la domanda numero 7 “Provi a trovare quattro o cinque termini per esprimere le sue relazioni con i colleghi e superiori” e la domanda 8 “Può

raccontarmi un episodio critico avvenuto ultimamente?”.

Tredici soggetti intervistati su quattordici hanno espresso in termini positivi le loro *relazioni con i colleghi*.

I termini che ricorrono maggiormente (nove su quattordici intervistati) sono: “collaborazione”, “cooperazione”, “condivisione” e “solidarietà”:

“Con i colleghi stimolante, collaborativo.”

“Le relazioni sono con i colleghi ottime. C’è collaborazione tra di noi.”

“Con i colleghi collaborazione [...] solidarietà.”

Ricorrono anche (cinque intervistati su quattordici): rapporti amichevoli, personali e “amicizia”:

“Chiaramente con alcuni, con molti direi sono rapporti amichevoli.”

“Dunque per i colleghi [...] si è creato un rapporto personale con molti colleghi.”

Quasi tutti i responsabili, ad eccezione di uno, fanno un’ulteriore distinzione tra colleghi di pari livello e collaboratori che appartengono ad un livello differente:

"Con i miei colleghi di pari livello credo di avere mediamente un rapporto abbastanza collaborativo, credo che ciascuno di noi riconosca negli altri le diverse qualità [...] E con i miei colleghi e collaboratori... dipende, cioè... credo di avere un buon rapporto comunque collaborativo anche credo di reciproca fiducia, di reciproca stima."

Altri termini che emergono, anche se in misura minore (tre intervistati su quattordici), sono: “disponibilità”, “confronto”, “rispetto”, “stima”, “fiducia” e rapporti stimolanti, interessanti, corretti.

Sei soggetti intervistati su quattordici individuano termini negativi nei confronti dei propri colleghi. Dato significativo da sottolineare in questo caso è il fatto che cinque di questi sono responsabili che lamentano alcune difficoltà nei rapporti con i propri collaboratori. Ciò che viene messo in risalto è la difficoltà di comprensione, la competitività e il fatto di avere dei rapporti di semplice convivenza con alti e bassi:

“Con i colleghi da parte mia uno sforzo comunque continuo a ... a venirsi incontro, a cercare comunque un contatto, un dialogo. Quindi non sempre

chiaramente si riesce [...] il tentativo c'è poi non sempre si ha una risposta positiva. Un rapporto di convivenza direi, con alti e bassi.”

“L'importante secondo me è in tutti i contesti lavorativi non aspettarsi la grande amicizia, perché nel lavoro è difficile si possa instaurare, ci sono sempre tanti ostacoli e una certa competizione.”

“Per quanto riguarda la parte con i colleghi appunto non è tutto rose e fiori... in molti casi difficoltà di comprensione.”

Per ciò che concerne il *rapporto con i superiori*, undici soggetti (sette responsabili e quattro collaboratori) individuano termini positivi. I termini che ricorrono maggiormente in questo caso, soprattutto da parte dei responsabili, sono: “collaborazione”, “stima”, “fiducia”, “confronto”:

“Con i superiori, allora, mi verrebbe sempre da dire collaborazione.”

“Allora, stima... questo per il mio superiore e fiducia.”

“Con il mio superiore... che è il direttore della biblioteca ho un rapporto sempre collaborativo [...] questa crescita professionale che ho potuto avere in questi mesi tanto la devo a lui.”

“Con il direttore... confronto c'è anche lì... potrei pensare all'appoggio che mi da ogni tanto quando è necessario.”

Otto soggetti (quasi tutti collaboratori) hanno descritto i loro rapporti con i superiori in termini negativi: “inesistenti”, “formali”, caratterizzati da poco dialogo:

“Mi viene frammentazione perché [risatine] ho tanti capi. Forse con i superiori un po' freddi. [...] Devi un po' andare tu a chiedergli le cose, fare le cose.”

“I responsabili sono un gruppetto un po' più a parte, cioè tengono un po' più le distanze [...] e la categoria C fanno ancora un gruppetto a parte.”

“Con i superiori... con qualcuno è formale con altri inesistenti, non c'è proprio.”

“Con i superiori c'è poco dialogo [...] Qualcuno dei miei colleghi potrebbe essere valutato meglio.”

Alcuni sentono la necessità di migliorare il rapporto con i responsabili, ci si riferisce ad uno in particolare: “Secondo me è troppo restrittivo su alcune cose. Ci sono delle scelte

che io farei diversamente.”

Un intervistato specifica ulteriormente: “Non c’è praticamente nessun tipo di rapporto, vorrei che le decisioni fossero un po’ più partecipate, che fossi un po’ più coinvolta in cose che mi riguardano ma non riesco a trovare un termine univoco, vorrei fosse un po’ più collaborativo invece che semplicemente esecutivo.”

Ciò che emerge in generale è che i rapporti sono vissuti in maniera positiva soprattutto tra colleghi di pari livello. Dunque i collaboratori sono maggiormente in sintonia con gli altri collaboratori e lamentano invece alcune mancanze per ciò che riguarda il rapporto con i propri superiori. Ciò si riflette allo stesso modo, anche se in misura lievemente minore, sui responsabili che prediligono i rapporti con gli altri responsabili piuttosto che quelli con i colleghi di categoria inferiore.

In estrema sintesi risultano più soddisfacenti le relazioni orizzontali rispetto a quelle verticali, sia top-down che down-top.

Sei tra le persone intervistate sostengono che per stare bene in un’organizzazione, sia importante avere delle relazioni gratificanti. Diventa importante avere colleghi vicini per età, interessi, formazione, che si rispettino a vicenda e avere dei capi che svolgano bene il loro ruolo:

“Io credo che l’ambiente lavorativo sia influenzato dai rapporti con i colleghi e con i superiori soprattutto.”

“Deve esserci un rispetto, ognuno per le categorie professionali degli altri.”

“Secondo me per stare bene devi trovarti bene con i colleghi... devi avere dei capi insomma bravi possibilmente, cioè con cui ti trovi più o meno d’accordo e comunque che stimi.”

Come *situazione critica* cinque persone su quattordici riportano eventi legati alle relazioni con i colleghi. Non è possibile in questo caso riportare citazioni particolarmente dettagliate per questioni legate alla privacy in quanto dall’episodio raccontato si potrebbe facilmente risalire alla persona in questione. Le criticità erano spesso legate a: difficoltà nel comprendersi quando si tratta di coordinare un certo tipo di lavoro in modo che venga risparmiato del tempo; atteggiamenti di competizione con tutti i suoi effetti negativi nei confronti di persone che godevano di una crescita professionale e che procuravano malessere e disagio nella persona in questione;

atteggiamenti di alcune persone che cercavano di evitare un certo tipo di attività per poi invece lamentarsi di non essere stati coinvolti; soggetti che si trovavano coinvolti in diatribe tra colleghi e che non ne erano direttamente interessati:

“Mi viene in mente un episodio con una collega che stimo moltissimo professionalmente e però mi dispiace perché a volte a livello così caratteriale capitano a volte [...] capita che non ci capiamo tanto.”

“Da parte di un paio di colleghi ci sono stati degli atteggiamenti... di competizione portata, come dire, alle estreme conseguenze.”

“Io ho avuto una collega che ha lavorato qua [...] che mi ha dato particolari problemi proprio del dovermi relazionare con lei. Ho fatto tantissima fatica e non sono, non siamo proprio riusciti in qualche modo a trovare un seppur minimo canale di comunicazione.”

Cinque persone mettono l'accento su alcune criticità che esistono a livello comunicativo. In questo caso viene evidenziata una difficoltà di comunicazione legate allo svolgimento di compiti da cui sono scaturiti scontri che hanno coinvolto diverse persone. Vengono riportati episodi legate all'assegnazione di compiti e progetti senza un benché minimo coinvolgimento delle persone interessate. I soggetti coinvolti lamentano spesso una svalutazione delle proprie competenze, quindi decisioni prese senza coinvolgere le persone:

“Gli incarichi sono stati affidati senza considerare le esperienze pregresse e le inclinazioni delle persone coinvolte. Non si capisce in base a che cosa vengono prese certe decisioni e scelte determinate persone piuttosto che altre. E nel mio piccolo io ero stata vittima in questo caso di questa mancanza di chiarezza.”

“Quello che mi ha dato un po' fastidio è stato le modalità in cui è stata data la comunicazione.”

“Nessuno mi ha detto quello che dovevo fare e sono stato rimproverato perché facevo poco, perché non ero brillante.”

“Io non discuto che alla fine ci sia qualcuno che prende le decisioni, però sentire anche noi e le nostre proposte [...] ci dovrebbe essere un maggiore coinvolgimento delle persone.”

Altra criticità, evidenziata da due persone, è legata ai rapporti che la Biblioteca ha con

altre strutture e persone dell'Ateneo che assumono un atteggiamento di superiorità nei confronti dei bibliotecari:

“Una cosa è ad esempio il rapporto con i professori che comunque ci considerano proprio l'ultima ruota del carro.”

“Sicuramente l'accoglienza che ha avuto questo progetto nell'ambito della comunità accademica relativamente alla parte gestita dalla biblioteca ha avuto dei momenti critici.”

Quest'ultimo aspetto legato ai rapporti tra la Biblioteca e il resto dell'Ateneo diventerà oggetto di approfondimento nel prossimo paragrafo.

3. 3 L'area organizzativa

L'area organizzativa è quella più vasta, dove entrano maggiormente in gioco anche gli aspetti connessi al clima organizzativo e alla salute organizzativa. All'interno si collocano:

- *l'immagine dell'organizzazione* (auto percepita/etero percepita, interna/esterna, reale/desiderata soddisfazione dell'utenza);
- *il modello organizzativo-gestionale* (valori e scopi dell'organizzazione, suddivisione del lavoro, attribuzione dei ruoli, lavoro in team, gestione per obiettivi, sistema incentivante, equità organizzativa, innovazione, sviluppo);
- *il management* (stile di leadership autoritario, distaccato, lassista / coinvolgente, motivante, autocratico, assertivo; gestione della comunicazione e dei conflitti; percezione del management da parte dello staff, coerenza tra valori dichiarati e prassi quotidiana);
- *la comunicazione interna* (accesso alle informazioni, strumenti di comunicazione, incontri/riunioni, comunicazione orizzontale e verticale).

Le domande che permettono di avere un riscontro su questi temi sono le seguenti:

1. la domanda 1 “Se dovesse descrivere la Biblioteca di Ateneo a un collega che lavora in un'altra struttura... cosa direbbe?” e la domanda 10 “Quale immagine pensa che abbiano gli utenti della Biblioteca in cui lavora?”;

2. la domanda 2 “ Come pensa debba essere un’organizzazione in cui si sta bene?”;
3. la domanda 3 divisa in tre punti: a) “Dal suo punto di vista che aria si respira in Biblioteca?” b) “Più in generale, che aria si respira nell’Ateneo Bicocca”, c) “C’è una struttura dell’Università in cui si respira un’aria migliore? Se sì, perché?”;
4. la domanda 9 “Potrebbe parlarmi della comunicazione all’interno della Biblioteca?”.

Per quando concerne *l'immagine dell'organizzazione auto-percepita* dallo staff, gli intervistati mettono in risalto l’aspetto tecnologico.

Sei intervistati su quattordici dichiarano di lavorare in una Biblioteca all’avanguardia a e al passo coi tempi per quanto riguarda la tecnologia adottata:

“E' all'avanguardia per quanto riguarda la tecnologia.”

“C’è molta attenzione verso le risorse elettroniche, agli sviluppi tecnologici e i sistemi di gestione di tutte le attività della biblioteca sono decisamente al passo coi tempi.”

“Il tipo di lavoro che faccio mi permette di entrare in contatto con una tecnologia molto avanzata [...] Mi occupo solo di tecnologia moderna, portiamo avanti delle cose che pochi fanno in Italia.”

Assieme all’aspetto tecnologico emerge, di conseguenza, quello innovativo. Cinque intervistati presentano la Biblioteca come una struttura moderna con una tendenza alla crescita e allo sviluppo.

“In quanto a servizi e a tecnologia credo che questa biblioteca sia decisamente avanti rispetto alle altre.”

“La Bicocca si è data un modello più moderno [...] ha una tendenza allo sviluppo, ad orientarsi verso attività più in linea con la moda del momento, più orientate all'utente.”

“Io generalmente ne parlo come un posto di lavoro molto avanti [...] porto sempre questo aspetto di novità, innovazione e attenzione.”

Cinque intervistati su quattordici sottolineano le qualità legate al patrimonio e ai servizi all’utente:

“Ha una buona scelta di materiale cartaceo e di materiale online e anche una scelta dei servizi aggiornata.”

“C'è molta attenzione alle risorse elettroniche.”

“Ha una collezione molto ricca.”

Emerge il fatto di lavorare in una struttura nuova in cui è presente uno staff giovane e preparato professionalmente:

“Essendo una biblioteca nuova che ha avuto dei concorsi di recente e con tante assunzioni siamo relativamente giovani.”

“Ha personale preparato professionalmente.”

Quasi tutti gli intervistati fanno riferimento alla gestione interna ed esterna della Biblioteca. Viene prima di tutto celebrata l'omogenea struttura centralizzata, gestita secondo criteri manageriali moderni che permettono un risparmio dal punto di vista organizzativo e del personale e consentono di ottimizzare i servizi. Viene da alcuni descritta come una struttura di media grandezza, non dispersiva, che offre l'opportunità di intraprendere iniziative stimolanti:

“Si è voluta dare da subito una struttura centralizzata per ottimizzare le risorse, i processi per dare un marchio più unitario [...] e risparmiare anche i soldi.”

“Si tratta di una struttura nuova, nata di recente con un progetto definito di biblioteca unica per tutto l'ateneo. Divisa in tre sedi per motivi logistici, ma amministrativamente una struttura unica”.

“Un'unica struttura che coordina tutte le proprie attività indipendentemente dai settori disciplinari e quindi adeguatamente organizzata [...] consente la gestione di tutte le attività in maniera più omogenea.”

“Per le dimensioni che ha, quindi di essere una struttura media, non così piccola da non consentire di fare progetti, ma neanche così grossa da essere dispersiva [...] consente di fare cose interessanti.”

I problemi relativi alle assunzioni, bassi stipendi e sottodimensionamento del personale vengono rimandati al sistema universitario in Italia e più in generale alla Pubblica Amministrazione:

“Si potrebbero migliorare cose strutturali dell'intero sistema universitario in

Italia [...] il fatto che sia difficile far carriera, gli stipendi, il sotto-inquadramento, precariato esistono qui ma esistono in tutta Italia, in tutte le università.”

“In questo periodo c'è un taglio delle risorse, tendono a non assumere molto nella Pubblica Amministrazione in generale.”

Per ciò che concerne l'*immagine etero-percepita*, dodici soggetti intervistati su quattordici pensano che gli studenti siano in generale contenti e soddisfatti dei servizi offerti:

“Quando entrano in contatto con la biblioteca, con questi mezzi di comunicazione di sito web, di volantini eccetera e che ci sia quindi questa immagine della biblioteca [cioè una biblioteca accogliente].”

“Immagino che in generale, soprattutto per i colleghi che lavorano dalla parte del pubblico, vengano visti gli sforzi fatti e vengano apprezzati. Credo che l'immagine che possono avere i nostri utenti sia in generale positiva.”

“Ma credo che sia buona, un po' dalle indagini che fanno ogni fine anno mi sembra, ma anche diciamo dai feedback che ricevo da diversi contatti. Poi pensano che offriamo un buon servizio almeno da quello che posso vedere io.”

“Ma... secondo me molto positiva. Sicuramente gli studenti vedono i bibliotecari come delle figure disponibili, c'è un grande feeling tra gli studenti e i bibliotecari.”

Dieci soggetti intervistati pensano che l'immagine può anche essere buona ma che esista un problema legato alla conoscenza dei servizi che vengono offerti. Pare che gli studenti vedano la Biblioteca come un punto dove poter studiare e prendere libri in prestito, ma che non conoscano tutti i servizi che la Biblioteca offre, a partire dal servizio di assistenza alla ricerca bibliografica. Viene fatta una distinzione tra utenti-studenti e utenti-docenti. Gli studenti vedono la biblioteca come un luogo fisico, mentre i docenti usufruiscono esclusivamente delle risorse elettroniche che la Biblioteca di Ateneo mette a disposizione sulla rete e quindi non frequentano la biblioteca:

“Secondo me la biblioteca non si presenta con un'immagine semplice, non credo ne abbiano una conoscenza approfondita ahimè, solo in pochi la raggiungono, forse paga un eccesso di comunicazione. non è semplice per chi è alle prime armi, magari ci naviga per la prima volta orientarsi o

comunque capire anche i contenuti e i servizi che offre.”

“Caotica perché loro vedono solo il fronte office. Chiacchiere nella sala, non sono o sono poco a conoscenza dei nostri servizi, perché non fanno neanche un giro per vedere che ci sono. Secondo me pensano che sia una buona sala studio, ma noi non siamo una sala studio.”

“Io credo che complessivamente gli utenti un po’ sottovalutino le potenzialità della biblioteca come servizio, nel senso che la maggior parte degli studenti usi la biblioteca come sala studio e per esempio sono pochissimi i docenti che usano la biblioteca, magari utilizzano solo le risorse elettroniche direttamente dai loro uffici, però fisicamente non frequentano la biblioteca.”

Inoltre viene sottolineato il fatto che l’immagine che uno studente ha dipenda fortemente dalla persona con cui si trova ad interagire. Se incontra una persona poco disponibile o scontroso l’immagine della Biblioteca sarà negativa e viceversa.

“Sono completamente consapevole che se uno [...] si trova di fronte il collega che non ha un atteggiamento simpatico, così accogliente, così affabile diciamo che invece tanti altri colleghi hanno, ne ha un’immagine completamente capovolta della biblioteca, quindi non accogliente.”

Un intervistato sostiene addirittura che ci sia una parte di utenti maldisposta verso la biblioteca:

“So di un'altra percentuale che non è molto contenta. Perché ogni tanto ci mandano un po’ di virus via mail, un po’ di mail bombing cioè tante mail mandate tutte in una volta e che saturano la casella e di solito quella è gente che è incavolata con la biblioteca per qualche motivo, generalmente.”

Infine, c’è chi avanza proposte per migliorare l’immagine della Biblioteca mediante il potenziamento della comunicazione esterna e della formazione agli utenti grazie ad una maggiore collaborazione tra bibliotecari e docenti:

“Si potrebbe quindi mettere in comunicazione l’utente con tutta la collezione con l’aiuto di una persona o più persone che agiscono da filtro, da tramite più che filtro”.

Passando alla “*biblioteca ideale*” per i bibliotecari, emergono innanzitutto aspetti

relativi alla leadership e al management. C'è una differenza sostanziale tra leader e manager: il primo tende a influenzare, orientare ed essere punto di riferimento per i propri collaboratori; il secondo gestisce le risorse che possiede l'organizzazione.

A tal proposito sei persone sottolineano l'importanza di avere un superiore che adotti uno *stile di leadership* collaborativo e motivante, che non impone le proprie decisioni, che definisce in modo chiaro i ruoli e i compiti e dà la possibilità di partecipare agli scopi e agli obiettivi organizzativi tramite una maggiore partecipazione e autonomia del proprio personale:

“Mi aspetterei che le decisioni non fossero imposte, ma fossero condivise, perché questo crea [...] squilibrio e malumore tra i colleghi.”

“Innanzitutto con dei ruoli chiari [...] In un'organizzazione in cui ci sono dei ruoli chiari ognuno riconosce il ruolo degli altri.”

“Per stare bene nel proprio lavoro una persona ha bisogno di serenità e autonomia, lavorare senza pressioni.”

“Un aspetto fondamentale secondo me [...] è il fatto che il lavoro sia organizzato in modo che non vengano percepiti squilibri piuttosto che ingiustizie nella distribuzione dei compiti.”

A livello di *management* sette intervistati ritengono che siano importanti i seguenti elementi: la tecnologia avanzata che permette lo svolgimento dei propri compiti in maniera ottimale; la distribuzione equa di fondi e risorse; la gestione efficace ed efficiente del personale; l'aspetto spaziale e logistico.

“E' molto gratificante lavorare in un posto dove c'è attenzione agli aspetti più legati allo sviluppo attuale, con strumenti a disposizione che ti consentano di lavorare in maniera ottimale.”

“Per vivere bene in un'organizzazione secondo me è necessaria anche una quantità di fondi adeguati. [...] e una certa uguaglianza nella distribuzione.”

“Avere un'attenzione per le dinamiche interne già secondo me è un buon punto di partenza per creare un clima buono.”

“Un aspetto che comunque ha la sua importanza è la parte fisica, quindi il fatto che ci siano uffici decenti con un clima fisico adeguato.”

Tutti gli intervistati esprimono anche i proprio desideri di miglioramento su

alcuni particolari legati al sistema universitario italiano e dichiarano quali componenti influiscono in maniera negativa sul clima organizzativo interno alla Biblioteca di Ateneo:

“Ci dovrebbe essere più personale e maggiormente pagato.”

“Adesso sulle ultime cose sulla malattia, ti decurtano lo stipendio, non ti fanno prendere... magari ti pagano gli straordinari ma ci sono tutte queste condizioni che alla fine non ti mettono in condizione di fare serenamente il tuo lavoro.”

“Ci deve essere anche da parte dell'amministrazione in cui questa struttura è inserita la possibilità di comunque riconoscere in qualche modo l'operato di tutte le persone [...] questa è una cosa che a volte manca un po' ma non in questa biblioteca, in generale nelle amministrazioni pubbliche, nelle università.”

Infine, cinque intervistati su quattordici sottolineano il fatto che per stare bene nel proprio lavoro l'organizzazione dovrebbe fornire motivazione nello svolgimento del proprio lavoro e prospettive stimolanti per il futuro:

“Io preferisco magari intervenire più sugli utenti che stare solo in ufficio.”

“E' importante avere un lavoro vario, cioè non essere impiegato o fare un lavoro monotono ma poter se possibile spaziare ecco, in tutte le varie mansioni che ci sono.”

“Un'altra cosa importante è che si percepisca, diciamo, la possibilità di crescita, che si può continuare ad imparare, che c'è la possibilità di sviluppo.”

Dopo aver analizzato l'immagine auto-percepita ed etero-percepita e l'ideale organizzativo, si approfondisce ora l'esame di realtà relativo all'aria che si respira in Biblioteca.

Tre soggetti danno una connotazione neutra del *clima organizzativo*, in quanto sostengono dipenda dalle sedi, dalle circostanze e dalle persone:

“Dipende dai momenti, dipende dalle sedi e dipende anche dalle persone, ci sono un po' di gruppuscoli per cui non c'è un'aria unica.”

“E' molto variabile, nel senso che proprio come biblioteca unica noi non siamo abituati a rapportarci solo al nostro ufficio ma all'intera biblioteca. Quindi lavoriamo sia nella nostra sede che anche al di là della nostra sede in gruppi trasversali.”

L'aria viene definita da quasi tutti gli intervistati (tredici su quattordici) in modo positivo, soprattutto per quanto concerne le relazioni tra colleghi. Quasi tutti tendono a specificare il termine “complessivamente” o “in generale” quando definiscono l'aria in maniera positiva:

“Tutto l'insieme, se dovessi fare un bilancio, si respira un'aria abbastanza buona.”

“Complessivamente secondo me si respira un'aria positiva.”

“Credo che ci sia un'aria discreta insomma, buona. Penso che i rapporti tra le persone siano tra chi lavora, tra i bibliotecari siano decisamente buoni.”

“Ma in generale è buona, cioè con delle pecche appunto, ma in generale è buona. [...] Io sto bene qua e non cambierei.”

Tuttavia, le stesse persone individuano degli aspetti negativi tra cui lo scarso contatto con l'utente per chi lavora negli uffici, il lavoro che con il passare del tempo può diventare ripetitivo, lo scarto nelle relazioni tra chi ricopre ruoli di responsabilità e i collaboratori e ancora una volta l'influenza negativa proveniente dalla situazione delle Amministrazioni Pubbliche italiane:

“Raramente mi capita di avere dei contatti con gli studenti in modo particolare. Questa è una cosa che mi dispiace molto [...] E' anche gratificante avere dei rapporti con gli utenti [...] C'è proprio questa distinzione netta tra le mansioni, tra chi lavora al pubblico e per chi invece lavora in ufficio.”

“Dopo un po' il lavoro è ripetitivo e ti stanca e magari uno vorrebbe cambiare.”

“C'è un po' chiaramente questo scarto, che non viene vissuto bene, tra responsabili e chi non rivestono ruoli di responsabilità... c'è un po' di esclusione.”

“Per quel che riguarda il pubblico impiego questo non è buono. Per cui ci possono essere diciamo dei disagi. Si può percepire una brutta aria proprio

per quella che è la situazione esterna.”

Solo un soggetto da una connotazione totalmente negativa del clima che si respira nella struttura:

“C’è molta competitività, molta competitività e [...] carichi di lavoro abbastanza pesanti, ti dà l’impressione che i compiti non siano equamente distribuiti tra le persone.”

Tredici intervistati su quattordici riportano le differenze che esistono tra le *tre sedi* della Biblioteca di Ateneo. Tali differenze dipendono dalle dimensioni, dalle persone che ci lavorano e dal fatto di stare in Sede Centrale, piuttosto che in una sede periferica (Sede di Scienze o di Medicina):

“C’è differenza ma appunto per una questione di dimensioni e quindi anche di richieste dei servizi. [...] Poi differenze per la qualità delle persone che ci sono nelle diverse sedi perché sono diverse.”

“La differenza più vistosa sta sicuramente nelle dimensioni.”

La maggior parte (otto su quattordici) individuano la *Sede di Scienze* (edificio U2) come quella in cui si respira un’aria migliore per il forte spirito di collaborazione a livello orizzontale e verticale:

“Nella sede di scienze credo si respiri l’aria migliore. C’è questa voglia di fare, c’è collaborazione, c’è stata collaborazione tra tutti i colleghi, un clima sereno e distinto.”

“Credo che quella in cui complessivamente si sta meglio sia quella di scienze.”

“Ma, una specie di luogo comune, almeno credo è che si stia meglio in scienze [...] si percepisce proprio il fatto che sono uno per tutti, tutti per uno, si sacrifica chiunque, dal responsabile in giù per raggiungere un unico fine che è quello di darsi aiuto a vicenda.”

“E’ sempre stata la sede vista un po’ come un’isola felice. Perché la conflittualità qui è sempre stata molto bassa. Qui c’è un grande spirito di coesione tra le persone.”

Anche se in misura minore (tre intervistati su quattordici), la sede indicata come quella in cui è presente un’aria poco serena è la *Sede di Medicina* (edificio U8):

“Si dice che la peggior qualità della vita sia in U8 perché è difficile arrivarci come avrai visto, poi hanno una mensa... si mangia male.”

“Nella sede di medicina ci sono anche dei personaggi un po' difficili da prendere, quindi di là proprio, so anche in passato nuvole, tempesta casini.”

Tre persone individuano la *Sede Centrale* come quella in cui si sta meglio, perché le attività sono più stimolanti, più numerose, c'è maggiore scambio di informazioni e chi ci lavora ha il vantaggio di poter comunicare più facilmente con la direzione:

“In centrale io credo sia più stimolante. Qui si presentano più casi, più motivi di conflitto che poi sono anche motivo di confronto [...] Risolvendo alcuni problemi non credo ci sia un luogo migliore dove lavorare.”

“In centrale si riesce a entrare in comunicazione rispetto alle altre per una serie di motivi: siamo di più, c'è più consapevolezza [...] Poi siamo vicini al direttore quindi abbiamo più possibilità di contattarlo.”

Quattro persone sostengono che le “sedi periferiche” siano decisamente diverse rispetto alla Sede Centrale per motivi legati al numero di persone che ci lavorano e al fatto che si svolgano delle attività più circoscritte. L' “effetto periferia” risulta essere per alcuni un aspetto negativo poiché le informazioni giungono in ritardo; per altri un aspetto positivo poiché non si percepisce il disordine e la caoticità presente nella Sede Centrale. Un ulteriore vantaggio è il fatto che nella Sede di Scienze e in quella di Medicina sia più facile avere contatti con l'utenza:

“Nelle altre sedi essendo più distaccate ci sono poche persone e poi magari gli orari non ti permettono di avere un dialogo con i tuoi colleghi.”

“Credo che in una biblioteca come scienze e medicina si fanno delle attività limitate a una determinata serie di cose.”

“Le altre due magari soffrono un po' di più dell'effetto periferia.”

“Nelle sedi staccate c'è un ambiente in cui magari si sentono meno pressioni, sia dal punto di vista degli utenti che rispetto al fatto anche di essere lontani dal centro del potere, che tipicamente è l'U6. Non arrivano gossip, non arrivano questo tipo di rivalità magari, cioè sei un po' più spettatore e in questo secondo me [risatine] ci sono solo vantaggi.”

“Sia quella di scienze che quella di medicina sono più piccole, immagino quindi che sia anche più semplice per i colleghi, essendo più piccole

instaurare anche dei rapporti con gli utenti.”

Molte persone intervistate dichiarano di poter descrivere solo la propria sede poiché le tre sedi non si conoscono a vicenda, non risulta esserci abbastanza comunicazione e scambio:

“[Le sedi] non si conoscono a vicenda, Monza è proprio sconosciuta e anche l’U2 se non ci lavori non... poco scambio.”

“Noi di biblioteca abbiamo anche l’U2... lo sai, sembrano lasciate abbandonate.”

A livello di *Ateneo Bicocca* otto intervistati hanno una buona opinione dell’Università, soprattutto se collocata nel panorama nazionale come servizio offerto agli utenti. Le procedure, anche burocratiche, sono percepite come più snelle rispetto ad altri Atenei e il ritmo di lavoro più calmo. E’ considerata una struttura nuova che cerca di crescere e portarsi al passo coi tempi. Inoltre viene messo in evidenza l’aspetto di campus universitario, con spazi dedicati agli studenti, che creano un clima più informale:

“C’è secondo me meno burocrazia, c’è un’organizzazione meno, meno monolitica, meno opaca. C’è un... non c’è ecco l’impressione che gli organi dell’ateneo siano così eminenze grigie, c’è un contatto abbastanza ravvicinato tra le figure decisionali dell’ateneo e poi i lavoratori.”

“Le persone che conosco si trovano più o meno tutte bene. Soprattutto per chi arriva da fuori tipo me, perché comunque trovi un ritmo di lavoro più calmo.”

“Ti posso dire che come università funziona, cioè si va avanti e si cerca di stare al passo con i tempi.”

“Io ho una buona percezione, soprattutto rispetto all’università in cui ho studiato io o qualche università che ho visto, mi sembra che qui si stia più sulla dimensione campus universitario, rispetto a un’università vecchio stile [...] c’è un clima più rilassato, più spazi per gli studenti.”

Gli aspetti negativi affiorano quando vengono analizzati i vissuti che riguardano più in generale la situazione dell’Ateneo Bicocca. Emerge innanzitutto, una mancata comunicazione tra le diverse aree dell’università, tanto che ogni settore risulta non conoscere i compiti e gli scopi delle altre aree. Diverse persone raccontano di aver parlato con colleghi di altre aree che dichiarano di non essere contenti del proprio

lavoro, di avere problemi con i propri responsabili perché non trovano riconosciuti i propri sforzi ed altri ancora riportano episodi di conflittualità e tensioni che giungono tramite “voci di corridoio” (pettegolezzi). Inoltre la biblioteca stessa lamenta questa mancata comunicazione e coesione tra le aree, succede infatti che quando si ha bisogno di un’informazione i bibliotecari non sanno a chi rivolgersi:

“Conosco un bel po’ di colleghi che lavorano in vari dipartimenti e nessuno dei tanti è più di tanto contento. [...] Al quarto piano [Amministrazione Centrale] c’è un po’ una frammentazione. [...] Tutti lamentano il fatto che una mano non sa cosa fa quell'altra. [...] Tra loro gli uffici non si parlano, c’è una disorganizzazione generale.”

“Sento che comunque qualcuno può avere qualche problema, magari con il responsabile perché magari [...] ha idee diverse dalle tue o magari si pone male nel dirti le cose... cioè questo è un andazzo abbastanza diffuso.”

“In alcuni casi ho notato subito molta conflittualità tra le persone che lavorano in uffici attigui [...]. Non esiste una comunicazione trasversale [...] c’è questa visione piramidale per cui le cose vengono calate dall'alto.”

“Mi sembra ci siano stati un po’ di problemi a sentire... è vero che quando un collega si sposta è perché non si trovava bene, per cui credo che l’università abbia delle parti negative.”

Gli intervistati riconducono ancora gli aspetti critici a quelli della situazione italiana della Pubblica Amministrazione e dell'Università. Infatti, per alcuni la situazione dell’Università Bicocca è la stessa di tutte le università in Italia soprattutto per quanto riguarda il fatto di essere dei dipendenti pubblici. Viene riportata l’insoddisfazione legata alle scarse assunzioni e quindi alla costante condizione di sottodimensionamento del personale:

“Io credo che la situazione della Bicocca non sia diversa dalle altre città. Siamo dei dipendenti pubblici con pessima nomea che si è creata attorno a questa figura.”

“C’è sempre questa esigenza di maggiore unità di personale, viene un po’ avvertito come uno scoglio da superare, per cui ci sono delle insoddisfazioni ma penso ci siano in tutte le amministrazioni.”

Undici su quattordici soggetti intervistati non sanno indicare quale possa essere un'area

dell'Ateneo in cui si respira un buon clima lavorativo poiché hanno una visione parziale dell'Ateneo, non conoscendo le altre aree. Credo che questo elemento testimoni il problema della scarsa comunicazione tra le aree già riportato:

“Faccio fatica a dirlo perché non è che io conosco tutte le aree.”

“Ho comunque una visione molto parziale dell'ateneo. Io conosco qualche collega delle altre strutture ma ci sono anche strutture in cui non conosco nessuno e quindi non saprei dire come si possa stare.”

“Non conosco abbastanza bene le altre aree [...] Con la biblioteca io lo sento questo fatto, che c'è un po' di isolamento.”

Nove intervistati individuano la Biblioteca come il posto in cui si sta meglio e si respira un'aria migliore. Alcuni sostengono di non sapere se esiste un posto migliore, ma che non sono disposti a cambiare area perché si trovano bene all'interno della Biblioteca:

“Non credo sinceramente ci siano posti in cui si respira un'aria migliore della biblioteca. Io personalmente sono contenta di lavorare qua, a me sinceramente sembra un'isola felice con tutti i difetti che ha.”

“Questo veramente non saprei dirlo. Non sono proprio in grado di dirlo perché ho una conoscenza veramente scarsa delle altre strutture. [...] secondo me in biblioteca si sta bene.”

“No, per quello che conosco io non direi. Non c'è un posto migliore della biblioteca.”

“Devo dire che forse siamo tra quelli che stanno meglio al di là di tutto. Non cambierei.”

Da ultimo, ma non per minore importanza, verrà presa in esame la *comunicazione interna* per ciò che riguarda l'accesso alle informazioni, gli strumenti utilizzati, gli incontri/riunioni e la comunicazione orizzontale e verticale.

Dodici soggetti dichiarano sia adeguata e a un buon livello per quanto riguarda i mezzi di comunicazione utilizzati. Tre soggetti su dodici evidenziano una buona accessibilità e condivisione delle informazioni che occorrono per svolgere bene il proprio lavoro. Inoltre due soggetti sostengono che la comunicazione funzioni grazie all'Ufficio Formazione, Sviluppo e Comunicazione:

“La comunicazione da noi è a un buon livello anche perché in linea di

massima, in linea generale i rapporti tra le persone sono buoni. [...] Credo ci sia un buon livello di condivisione e le informazioni io credo siano accessibili a tutti.”

“C'è un livello di comunicazione molto spicciolo che è ottimo, anche così grazie agli strumenti che ci vengono messi a disposizione... Quindi c'è questo livello di condivisione delle informazioni che è eccellente.”

“Noi abbiamo anche un ufficio che è preposto, che si occupa di fatto della comunicazione ufficiale... quindi la comunicazione c'è sicuramente.”

Gli aspetti negativi che emergono dalle risposte di dodici intervistati riguardano le poche riunioni, le rare pause di lavoro necessarie per poter staccare dal proprio computer e per incrementare gli scambi interpersonali:

“Forse vengono fatte un po' poche riunioni, cioè so che è sentita una carenza rispetto a questo. Gli incontri vis à vis sono proprio sporadici.”

“Nelle riunioni [la comunicazione] è unilaterale, in cui viene presentata la decisione presa a priori nella fase finale, quando ormai è terminata.”

“La maggior parte è elettronica. C'è poca interazione con le persone con cui lavori. Magari se uno si alza cinque minuti dall'ufficio, ogni tanto, non fa male. Qua lo si fa molto meno o meglio ci sono delle persone che lo fanno e delle persone che non lo fanno.”

Alcuni (tre su quattordici) sottolineano il peso della comunicazione interna, orizzontale e verticale, ed esterna, sia con l'utente sia con le altre strutture con cui la Biblioteca si trova ad interagire.

“Un altro aspetto sicuramente importante è anche la comunicazione all'interno di un ambiente lavorativo a tutti i livelli, cioè una comunicazione interna tra il personale, una comunicazione tra uffici e tra mansioni diverse ovviamente e anche tra noi e gli utenti.”

“Per stare bene ci dovrebbe essere più comunicazione...La comunicazione alla base va benissimo, ma la comunicazione tra base e vertice è quasi zero e questo non va bene, ne risentiamo.”

“E' scarsa diciamo così fra gli uffici centrali della biblioteca, quelli in comune e la nostra sede. Una scarsa comunicazione su procedure di lavoro comuni piuttosto che su cambiamenti in corso nella biblioteca.”

La comunicazione risulta essere carente per quanto riguarda le decisioni che vengono prese, a volte incomprensibili, la definizione di ruoli e compiti e l'accessibilità a volte limitata delle informazioni.

“E' carente forse per quel che riguarda le decisioni dall'alto, ad esempio per l'affidamento incarichi, è meno tempestiva, più occulta, ti mettono di fronte al fatto compiuto.”

“Potrebbe migliorare un po' la comunicazione [...] sui compiti che uno deve fare [...] non ho ancora trovato definitivamente quello che è il mio compito.”

“Ci deve essere una persona, che può essere il tuo responsabile, che ti dica un attimino quali sono i tuoi compiti.”

Inoltre in misura minore emerge l'aspetto legato al pettegolezzo:

“Le persone non hanno la sensibilità di capire che alcune cose gli vengono comunicate in modo confidenziale o tradotte magari in anteprima e devono poi essere in qualche modo formalizzate e quindi poi fanno il giro [...] creando poi un certo pettegolezzo e delle situazioni sgradevoli.”

“Delle volte le informazioni dovrebbero circolare un po' di più. Ci sono tante voci di corridoio ma non si sa mai cosa c'è di vero, o cosa invece c'è di inventato.”

La comunicazione orizzontale tra colleghi risulta essere eccellente, mentre risulta carente la comunicazione verticale. Viene percepito un forte scarto tra chi ricopre ruoli di responsabilità e i collaboratori. I collaboratori dimostrano di avere un ottimo rapporto, vanno a mangiare assieme e prendono spesso il caffè assieme. Mentre questo non succede con i responsabili che formano un gruppetto a parte, mentre paradossalmente succede con il Direttore della Biblioteca che risulta essere per alcuni molto più disponibile:

“Dipende, tra pari grandiosa, in verticale è veramente difettosa, grandemente difettosa. Ci viene dato del lei [...] c'è questa marcatura fortissima. Per cui non c'è praticamente comunicazione tra la base e il vertice, non c'è. Dovrebbe passare attraverso i capi, non hai spazi se non sei responsabile.”

“Forse c'è più un miglior livello di comunicazione tra i colleghi piuttosto che tra colleghi e responsabili, c'è proprio il fatto di aiutarsi e darsi una mano. C'è questo distacco con i responsabili che mai ci incontriamo al bar,

non c'è proprio questa cosa di andare a pranzo insieme o bere il caffè insieme. Il direttore devo dire che se capita è tranquillissimo nel farsi un caffè e scambiare due chiacchiere.”

“Le persone apprezzerebbero avere anche così, degli input anche direttamente dalla direzione, senza così passare sempre solo attraverso le vie un po' formali. Forse si richiede una maggior coinvolgimento, cioè anche così come gesto di interesse nei confronti delle persone che poi lavorano in biblioteca.”

In generale, i *mezzi di comunicazione* più utilizzati sono l'e-mail, la chat (g-talks), Skype. Inoltre la Biblioteca dispone di un'agenda elettronica su cui ognuno segna i propri movimenti, incluso il Direttore. In questo modo tutti possono vedere chi è disponibile e chi è assente o impegnato. La Biblioteca possiede inoltre una intranet di documenti condivisi in cui vengono inseriti tutti i documenti ad eccezione di quelli riservati:

“Abbiamo un'agenda, che conoscerai, su cui ognuno segna i propri movimenti, direttore compreso, senza farsi nessun problema. Ancora adesso mi meraviglio del successo che ha avuto e del fatto che continua a funzionare. E penso che molto dipenda dal fatto che il direttore è il primo a segnare i suoi spostamenti.”

“Io personalmente, ma anche molti altri colleghi usiamo molto la posta elettronica perché è uno strumento che garantisce di raggiungere tutti e di lasciare una traccia scritta.”

“Il direttore [...] ha incentivato moltissimo l'uso della chat.”

“Un'altra cosa era il fatto che la maggior parte, salvo cose assolutamente riservate che devono rimanere top secret, la maggior parte dei documenti sono tutti su una cartella comune che chiunque può leggere.”

I mezzi di comunicazione variano inoltre quando si tratta di comunicazione tra colleghi e comunicazione tra colleghi e responsabili: “Allora con i colleghi comunichiamo a voce. Con i superiori più volte tramite posta elettronica.”

Variano anche per quanto riguarda le sedi. Nelle sedi distaccate di Scienze e Medicina, essendo di dimensioni molto più ridotte è prediletta la comunicazione verbale, viene utilizzata la mail solo quando per comunicazioni ufficiali, comunque anticipate

oralmente:

“In U2 noi comunichiamo principalmente verbalmente. Le comunicazioni ufficiali girano via mail ma siamo talmente pochi, siamo tutti qua, sarebbe persino ridicolo comunicare via mail.”

"All'interno della sede se sono comunicazioni ufficiali [...] si usa la mail, ma molto più frequentemente per comunicazioni quotidiane si usa comunque la parola."

Tra sedi vengono utilizzate l'e-mail, la chat e il telefono in base alle situazioni. Tra responsabili e tra gruppi trasversali di lavoro che coinvolgono le tre sedi spesso si effettuano videoconferenze con Skype. Viene ancora ribadita la scarsa comunicazione tra Sede Centrale e sedi periferiche:

“Il problema di comunicazione all'interno della biblioteca esiste, è scarsa purtroppo soprattutto perché si trova in una sede periferica e noi soffriamo di questa scarsa comunicatività.”

I punti di forza individuati sono la comunicazione orizzontale e la comunicazione con l'utenza. La biblioteca risulta essere all'avanguardia per i mezzi di comunicazione utilizzati.

Si dovrebbe invece intervenire sulla comunicazione verticale e sulla comunicazione tra le tre sedi. Le “sedi periferiche” lamentano soprattutto una scarsa partecipazione alle decisioni e un'accessibilità limitata alle informazioni che giungono spesso in ritardo. Le interazioni top-down e down-top risultano carenti soprattutto nella Sede Centrale e nella Sede di Medicina.

4. Discussione generale

La Biblioteca dell'Università degli studi di Milano Bicocca si contraddistingue per la struttura centralizzata, divisa in tre sedi, che la rende differente rispetto a quelle della maggior parte degli atenei italiani dotati di biblioteche di dipartimento.

Dalle interviste emerge in particolare l'aspetto innovativo per la tecnologia utilizzata particolarmente avanzata. È una struttura giovane orientata allo sviluppo, alla crescita e ai servizi all'utente con un personale giovane, motivato e preparato professionalmente.

Il personale si sente partecipe degli scopi perseguiti dall'organizzazione, quindi è presente un sentimento positivo per ciò che riguarda l'utilità sociale.

Emerge una certa chiarezza nella distribuzione dei ruoli anche se si presenta una sorta di spaccatura in quanto una parte del campione intervistato dichiara di avere un ruolo ben definito nella struttura, mentre l'altra parte percepisce una certa confusione dovuta soprattutto ad alcuni cambiamenti di ruolo che vengono attuati all'interno dell'organizzazione.

Le decisioni secondo i collaboratori sono, alle volte, poco partecipate e riversate senza esserci un effettivo coinvolgimento del personale che ne permetta una reale comprensione e condivisione. Viene evidenziata una scarsa valutazione delle competenze che porta a una mancata crescita professionale.

Altro aspetto critico presente è il carico di lavoro che porta i lavoratori a svolgere il proprio lavoro con un certo grado di ansia e preoccupazione, dovuto principalmente a un consistente sottodimensionamento del personale.

All'interno della Biblioteca di Ateneo non risulta esservi una giornata lavorativa tipo quindi la quotidianità è vissuta da quasi tutti come stimolante e creativa per le diverse situazioni che ogni giorno permettono la conoscenza di nuovi aspetti. Questo elemento è evidente soprattutto tra le persone che ricoprono ruoli di responsabilità.

I collaboratori individuano come poco stimolanti le attività di inventariazione, catalogazione e il lavoro svolto al banco prestiti.

Le relazioni con i colleghi sono descritte da quasi tutto il campione in maniera positiva poiché caratterizzate da uno spirito di collaborazione e solidarietà.

Ciò vale soprattutto nei rapporti orizzontali cioè tra collaboratori da una parte e responsabili dall'altra. Risultano invece critiche le relazioni di tipo verticale, sia top-down che bottom-up.

I collaboratori lamentano di non sentirsi abbastanza coinvolti dai propri responsabili e il fatto che si siano instaurati puri rapporti di lavoro. Viene ad esempio fatto notare che collaboratori e responsabili raramente si trovano a condividere la pausa pranzo. Mentre, i responsabili mostrano qualche rammarico per la difficoltà che incontrano nel farsi comprendere dai propri collaboratori. Anche in questo caso viene evidenziata la presenza di semplici relazioni di convivenza con scarsa complicità.

Funzionano meglio le relazioni con il dirigente della struttura. Tutti i responsabili e alcuni collaboratori definiscono i rapporti con il Direttore in maniera positiva per il

grado di fiducia e di stima che li contraddistingue. Allo stesso tempo, altri collaboratori si rincrescono per la mancanza di un dialogo costante con la dirigenza.

Per quanto concerne gli utenti i bibliotecari dichiarano di percepirne una certa soddisfazione per i servizi che gli vengono offerti, ma ne sottolineano anche la scarsa conoscenza e il fatto che vivano la biblioteca come un luogo fisico dove poter studiare, piuttosto che come luogo dove poter fare ricerche.

In generale il clima risulta essere buono anche se con delle differenze relativamente alle tre sedi.

Per quanto riguarda le tre sedi viene evidenziata un mancato scambio comunicativo. Tale mancanza è sentita soprattutto nella Sede di medicina, probabilmente anche per la lontananza in quanto è situata nell'edificio U8 di Monza. Ciò comporta una scarsa fluidità nella circolazione delle informazioni.

L'Ateneo Bicocca non risulta essere abbastanza conosciuto dai dipendenti della Biblioteca di Ateneo, infatti non esistono quasi relazioni con le altre strutture. Nonostante questo fatto viene riconosciuto come un ateneo adeguato alle richieste degli studenti.

La comunicazione interna dovrebbe migliorare per ciò che riguarda le relazioni verticali rendendo il personale più partecipe e per questo gli intervistati consigliano, ad esempio, un aumento delle riunioni *face to face*.

La comunicazione esterna necessita invece di cambiamenti che migliorino le relazioni con le altre due sedi della biblioteca e in particolar modo con le altre aree dell'ateneo.

Conclusioni

La misura del clima organizzativo e della salute organizzativa per il benessere organizzativo è diventata ormai un aspetto cruciale nella Psicologia delle organizzazioni.

La convivenza lavorativa che si sviluppa negli ambienti di lavoro dove ogni soggetto investe tempo, energie ed emozioni diventa sempre più problematica a causa dell'insoddisfazione che spesso accompagna i soggetti che operano nelle organizzazioni. Dall'analisi della letteratura sul clima organizzativo un problema che si riscontra è la presenza di studi a differenti livelli di analisi. Infatti, l'analisi dei fenomeni organizzativi può essere condotta a livello individuale, di gruppo o organizzativo (Spaltro, 1977).

Con questo lavoro si è cercato di creare un modello che tenesse conto dei tre livelli di analisi. La struttura teorica di riferimento per lo studio proposto è quella proposta da Mayer e D'Amato (2005). Andando ancora più in profondità non si può far cenno al *compositional model* di Chan che si propone di spiegare la relazione tra fenomeni o costrutti a diversi livelli di analisi (individuale, di gruppo, organizzativo). La puntualizzazione delle relazioni funzionali tra costrutti a differenti livelli fornisce una struttura sistemica per individuare le trasformazioni attraverso i livelli (Chan, 1998).

Il modello di Chan si fonda sul presupposto teorico secondo il quale i dati provenienti dai livelli inferiori di analisi vengono usati per stabilire costrutti di livello elevato. Tali costrutti elevati dipendono dunque dalla combinazione delle unità di livello inferiore (Chan, 1998).

Ciò che risulta ormai certo è che il comportamento delle persone a lavoro è determinato dalla combinazione tra le caratteristiche della situazione di lavoro e le caratteristiche individuali. Il risultato è quindi la mediazione tra variabili oggettive e variabili soggettivamente percepite.

Le caratteristiche del compito, le condizioni generali di lavoro, l'ambiente fisico, la tecnologia, i tempi di lavoro, le relazioni nell'ambiente di lavoro, lo stile di leadership e management hanno un forte impatto sul comportamento di ogni singolo individuo e concorrono a costituire il clima dell'organizzazione.

Gli individui nell'organizzazione si trovano ad interagire con se stessi, con gli altri

lavoratori della medesima organizzazione e con le entità che rappresentano l'autorità della loro organizzazione e da cui traggono sostanzialmente il significato del loro agire e dell'agire del sistema di cui sono parte. Per questo motivo sono state individuate nella ricerca qui presentata le tre aree (individuale, interpersonale, organizzativa) che corrispondono in un certo qual modo alle dimensioni: io bibliotecario, io e gli altri bibliotecari, io e la biblioteca.

Il clima influenza direttamente gli atteggiamenti, la motivazione e il benessere, ma bisogna anche riconoscere che il livello di soddisfazione, di motivazione e di benessere, influenza allo stesso tempo il modo in cui il clima viene percepito (Payne, 2002).

Nelle organizzazioni di servizio, come le università o le biblioteche, il successo dell'agire organizzativo è determinato dall'abilità con cui l'organizzazione risponde alle aspettative dei propri lavoratori e dei propri utenti esterni.

È solo definendo le proprie criticità, individuando i problemi latenti e discutendone le cause potenziali che un'organizzazione può affrontarle seriamente e neutralizzarle.

Sono state presentate nel secondo capitolo alcune indagini sul clima organizzativo svolte nelle biblioteche di due università dell'America Latina. Risultano sorprendenti le corrispondenze che si possono notare con gli esiti ottenuti con la ricerca svolta nella Biblioteca dell'Università di Milano Bicocca.

Tra queste il fatto che per il personale sia importante, lavorare in un'organizzazione orientata allo sviluppo, sentirsi parte degli scopi organizzativi e percepire possibilità di crescita professionale.

Per stare bene nel proprio lavoro sia per i bibliotecari italiani che per quelli latini è essenziale lavorare in un ambiente caratterizzato da relazioni armoniose con i propri colleghi e con i propri superiori e in un ambiente in cui le informazioni, per poter svolgere bene il proprio lavoro, siano adeguatamente accessibili.

Altro aspetto che accomuna le tre realtà prese in considerazione riguarda il fatto che la biblioteca sia ancora vissuta come un deposito di materiale cartaceo in cui poter studiare.

Le biblioteche oggi vanno oltre i propri confini fisici, in quanto hanno raggiunto lo spazio virtuale di interattività e interconnettività e deve quindi essere considerato come uno spazio in cui è possibile accedere alla conoscenza, alla cultura e alla democratizzazione delle informazioni.

Ciò richiede alle biblioteche e più in generale alle università nuove forme di gestione

che portano ad un clima di partecipazione incentrato sulle persone e a una maggiore motivazione per ottenere l'impegno e la fedeltà dei propri lavoratori.

APPENDICE

Il personale della Biblioteca di Ateneo è stato contattato tramite una e-mail concordata insieme a Ilaria Moroni (Responsabile dell'Ufficio Formazione, Sviluppo e Comunicazione).

La mail inviata è la seguente:

Gentili colleghi/e,

*vi comunico che la Biblioteca di Ateneo ha accolto il progetto di **ricerca su Clima organizzativo e Qualità della vita lavorativa** di Antonella Fele, laureanda del Corso di laurea Specialistica in Psicologia delle organizzazioni e dei comportamenti di consumo, in tesi con il prof. Dario Romano, docente ordinario di Analisi e sviluppo organizzativo. La ricerca verrà effettuata nell'ambito di un **tirocinio**, da me supervisionato in qualità di tutor per le attività di **sviluppo organizzativo** della biblioteca.*

*Il progetto consiste in un **'indagine qualitativa** che prevede la realizzazione di **circa 15 interviste** della durata di mezz'ora ciascuna.*

*Le **informazioni raccolte** dalle interviste saranno trattate nel rispetto della privacy, elaborate e riportate nel lavoro di tesi in forma aggregata e al solo scopo di ricerca.*

*Vi invito quindi a partecipare all'indagine e segnalarmi la **vostra disponibilità o meno**, inviandomi una **email entro il 24 luglio**.*

*Una volta raccolti i nominativi necessari per la realizzazione della ricerca, Antonella prenderà contatti con ciascuno di voi per fissare un **appuntamento**. L'intervista verrà svolta in un luogo silenzioso e congeniale, nel rispetto della riservatezza degli argomenti oggetto d'indagine.*

*Considerata l'esigenza di realizzare le interviste entro metà agosto, vi chiedo cortesemente di comunicarmi una **risposta in ogni caso**, così da organizzare il lavoro quanto prima.*

Ringraziandovi per l'attenzione, vi saluto cordialmente

Ilaria Moroni

La traccia dell'intervista

Domande introduttive

I	Sesso ed età
II	Distanza casa/lavoro
III	Tipo di istruzione
IV	Inquadramento
V	Anni di servizio in Bicocca e/o in Biblioteca
VI	Percorso formativo/professionale che ha portato a lavorare nella Biblioteca di Ateneo

Domande sul Clima organizzativo

N°	Domanda	Area tematica
1	Se dovesse descrivere la Biblioteca di Ateneo a un “collega” che lavora in un’altra struttura... cosa direbbe?	F, G, I
2	Come pensa debba essere un’ organizzazione in cui si sta bene ?	Ideale org.
3 A	Dal suo punto di vista che “aria” si respira in biblioteca ?	F, G
3 B	E più in generale che “aria” si respira nell’Ateneo Bicocca?	sull’ateneo
3 C	C’è una struttura dell’Università in cui si respira un’aria migliore? Se sì, perché?	sull’ateneo
4	Mi parli del suo ruolo all’interno dell’ organizzazione ...	A
5	Potrebbe descrivermi la sua giornata lavorativa-tipo ?	A, B
6	Cosa ti soddisfa di più e cosa meno del tuo lavoro?	B
7	Provi a trovare 4 o 5 termini per esprimere le sue relazioni con colleghi e superiori ... Nota: specificare per ogni termine a quale categoria (colleghi o superiori) si rivolge e trovarne almeno uno per ciascuna	C, D
8	Puoi raccontarmi un episodio critico avvenuto ultimamente?	E
9	Potresti parlarmi della comunicazione all’interno della biblioteca ?	H
10	Quale immagine pensi che abbiano gli utenti della biblioteca in cui lavori?	I

BIBLIOGRAFIA

Agenzia sanitaria e sociale regionale (Emilia Romagna) Dossier n.125 (2006) *Il clima organizzativo nelle aziende sanitarie - ICONAS. Cittadini, Comunità e Servizio sanitario regionale. Metodi e strumenti.*

<http://asr.regione.emilia-romagna.it/wcm/asr/collana_dossier/archivio_dossier_1.htm>

(Accesso: Maggio,2008)

Amaturo, E. (1998) *Messaggio simbolo comunicazione: introduzione all'analisi del contenuto.* Roma: Carocci editore.

Arabito, S. (2005) *Perceptions of empowerment and the pitfalls of communication: an exploratory case study at the University of Trieste Library System* (Master thesis)

<<http://dspace-unipr.cilea.it/handle/1889/484>>

(Accesso: Maggio, 2008)

Argyris, C. (1958) Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. In *Administrative Science Quarterly*, 2, pp. 501-520.

Ashforth, B.E. (1985) Climate formations: issues and extensions. In *Academy of Management Review*, 10, 4, pp. 837-847.

Atkinson, R. (2002) *L'intervista narrativa: raccontare la storia di sé nella ricerca formativa, organizzativa e sociale.* Milano: Cortina.

Avallone, F., Paplomatas, A. (2005) *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi.* Milano: Raffaello Cortina Editore.

Bastien, D.T., McPhee, R.D., Bolton, K.A. (1995) A study and extended theory of the

structuration of climate. In *Communication Monographs*, 62, 2, pp. 87-109.

Benessere Organizzativo. Analizzare e migliorare la salute dell'organizzazione.

<<http://www.benessereorganizzativo.it/>>

(Accesso: Ottobre, 2008)

Bichi, R. (2007) *La conduzione delle interviste nella ricerca sociale*. Roma: Carocci Editore.

Bruscaglioni, M., Gheno, S. (2000) *Il gusto del potere. Empowerment di persone ed azienda*. Milano: Franco Angeli.

Bruscaglioni, M. (2007) *Persona Empowerment. Poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*. Milano: Franco Angeli.

Cardano, M. (2003) *Tecniche di ricerca qualitativa: percorsi di ricerca nelle scienze sociali*. Roma: Carocci Editore.

Chito, G. (1993) *Posso farle una domanda? L'intervista nella ricerca sociale*. Roma: NIS.

Cicognani, E. (2002) *Psicologia sociale e ricerca qualitativa*. Roma: "Le Bussole" di Carocci Editore.

Converso, D., Piccardo, C. (2003) *Il profitto dell'empowerment. Formazione e sviluppo organizzativo nelle imprese non profit*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Corbetta, P. (2003) *Le tecniche qualitative*. Bologna: Il Mulino.

- Corrao, S. (2004) *Il focus group*. Milano: Franco Angeli.
- Crozier, M. (1989) *L'impresa in ascolto*. Tr. it. Il Sole 24 Ore Libri, Milano 1990.
- D'Amato, A., Mayer, V. (2005) *Il vantaggio del clima. La ricerca di clima per lo sviluppo organizzativo*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Dallago, L. (2006) *Che cos'è l'empowerment*. Roma: Carocci Editore.
- Delgado Torres, Nora Alicia (2006) *Diagnostico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de Sao Paulo y Antioquia*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012009762006000200006&script=sci_arttext
 (Accesso: Luglio, 2008)
- Dovigo, F. (2005) *La qualità plurale. Sguardi transdisciplinari sulla ricerca qualitativa*. Milano: Franco Angeli.
- Dipartimento della Funzione Pubblica (2005) *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo. Esperienze di analisi del clima organizzativo nella amministrazioni pubbliche*. Napoli; Roma: Edizioni Scientifiche italiane.
- Evan, W.M. (1963) Indices of the hierarchical structure of individual organizations. In *Management Sciences*, 9, pp. 468-477.
- Forehand, G.A., von Haller, G.B. (1964) Environmental variation in studies of organizational behavior. In *Psychological Bulletin*, 62, 6, pp. 361-382.
- Gianturco, G. (2004) *L'intervista qualitativa: dal discorso al testo scritto*. Nuova ed. riv.e ampliata. Milano: Guerini Scientifica.

Grant, J.G. (2000) Involving the total organization. In *occupational Health & Safety*, 69, pp. 64-65.

Grant -Vallone, E.J., Ensher, E.A. (2001) An examination of work and personal life conflict, organizational support and employee health among international expatriates. In *International Journal of Intercultural Relations*, 25, pp. 261-278.

James, L.R., James, L.A., Ashe, D.K. (1990) The meaning of organizations: the role of cognitions and values. In Schneider B. (a cura di), *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass, S.Francisco, CA.

James, L.R., Jones, A.P. (1974) Organizational climate: a review of theory and research. In *Psychological Bulletin*, 81, 12, pp. 1096-1112.

Lansisalmi, H., Peirò, J.M., Kivimaki, M. (2000) Collective stress and coping in the context of organizational culture. In *European Journal of Work and organizational psychology*, 9, 4, pp. 527-559.

Lewin, K., Lippit, R., White, R.K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'. In *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-299.

Litwin, G.H., Stringer, R. (1968) *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University press, Cambridge.

Losito, G. (2004) *L'intervista nella ricerca sociale*. Roma; Bari: GLF Editori Laterza.

Lyden, J.A., Klengle, W.E. (2000) Supervising organizational health. In *Supervision*, 61, 12, pp. 3-6.

Macri, D.M., Tagliaventi, M.R. (2002) *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni: teoria, tecniche, casi*. Roma: Carocci Editore.

Mayer, V., Marcato, A., D'Amato, A. (2002) *La dimensione psicosociale del clima organizzativo*. Milano: Franco Angeli (Collana di Psicologia Sociale diretta da Trentini, G.).

Mazzara, B.M. (2002) *Metodi qualitativi in psicologia sociale: prospettive tecniche e strumenti operativi*. Roma: Carocci Editore.

Miller, R.L., Griffin, M.A., Hart, P.M. (1999) Personality and organizational health: the role of conscientiousness. In *Work and Stress*, 13, 1, pp. 7-19.

Osservatorio Italiano sulla Salute Organizzativa (OISOrg)

<<http://www.oisorg.it/>>

(Accesso: Gennaio, 2009)

Peters, T., Waterman, R. (1982) *Alla ricerca dell'eccellenza*. Tr. it. Sperling & Kupfer, Milano, 1984.

Piccardo, C. (1995) *Empowerment. Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Pratt, D. (2000) Creating healthy organizations. In *CMA Management*, 74, p. 10.

Quaglino, G.P., Periti, E. (2007) *La formazione del management delle università*. Bologna: Il Mulino.

Ricolfi, L. (1998) *La ricerca qualitativa*. Roma: Carocci Editore.

Romano, D. F. (2006) *L'organizzazione silenziosa. Azione e significato*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Rotter, J.B. (1966) Generalized expectancies for internal *versus* external control of reinforcement. In *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, Whole n. 609.

Schneider, B. (1983) Interactional psychology and organizational behavior. In Cummings, L.L., Staw, B.M. (a cura di), *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, Greenwich, CT, vol. 5, pp. 1-31.

Schneider, B., Reichers, A.E. (1983) On the etiology of climates. In *Personnel Psychology*, 36, 1, pp. 19-39.

Silverman, D. (2000) *Manuale di ricerca sociale e qualitativa*. Edizione italiana a cura di Gobo G. (2008) Roma: Carocci Editore.

Spaltro, E., De Vito Piscicelli, P. (2002) *Psicologia per le organizzazioni*. Roma: Carocci Editore.

Strati, A. (1997), *La Grounded Theory*, in Ricolfi, L. (a cura), *La ricerca qualitativa*, Roma: NIS.

Tusini, S. (2006) *La ricerca come relazione: l'intervista nelle scienze sociali*. Milano: Franco Angeli.

Vagnoni, E., Periti, E. (2007) *Efficienti perché pubblici. Organizzare il cambiamento nell'università pubblica: il caso dell'Ateneo di Ferrara*. Roma: Carocci Editore.

Vidotto, E. (2004) *La formazione nelle P.A. attraverso le eccellenze del Premio Basile 2004. Metodi, strumenti e buone pratiche*. Milano: Franco Angeli.

Zimmerman, M.A., Rappaport, J. (1988) Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. In *American Journal of Community psychology*, 5, pp. 725-750.

Ringraziamenti

In primo luogo i miei ringraziamenti vanno al Professor Dario Romano e Massimo Miglioretti per avermi dato la possibilità di affrontare un tema per me così interessante e per avermi seguita passo per passo nella sua attuazione e stesura.

Un ringraziamento al Direttore della Biblioteca di Ateneo Maurizio Di Girolamo per aver accolto la ricerca e a tutti i bibliotecari che hanno offerto il proprio tempo affinché si potesse effettuare.

Un ringraziamento speciale a Ilaria Moroni (Responsabile dell'Ufficio Formazione, Sviluppo e Comunicazione) che oltre a seguirmi nell'attività di tirocinio e nello svolgimento dell'indagine, è diventata per me una persona da cui poter imparare nella vita di tutti i giorni.

Ringrazio la mia famiglia, per avermi dato la giusta comprensione e allo stesso tempo il giusto rimprovero quando era necessario, per non aver mai dubitato delle mie capacità. Ringrazio mia madre e mio padre perché oggi posso scrivere queste righe grazie a loro. Provo, per loro, un'infinita gratitudine per i sacrifici fatti nonostante abbia fatto l'errore di ricordarlo poche volte. Ringrazio mia sorella Giovanna per avermi donato la sua spontanea dolcezza e mio fratello Paolo per ogni volta che è stato capace di farmi sorridere essendone quasi inconsapevole.

Ringrazio Zia Anna e Zio Mauri, Zio Tata, Zio Franco e cugini per essere stati presenti e per non avermi abbandonata quando avevo bisogno. I restanti parenti, vicini e lontani, per avermi ascoltata nel tempo. Ringrazio Pietrina con Giovanna, Marisa con Elena e Tiziana e Graziano per aver condiviso con me molti dolori, ma profonde gioie.

Ringrazio tutti i miei amici, vecchi e nuovi, che mi hanno accompagnata in questi anni con cui ho potuto condividere gioie e dispiaceri.

Inizio dalle mie amiche di sempre, Lara, Raffa, Nina, Sonia, Marianna e Valentina con cui ho condiviso la mia vita fatta di momenti felici e di intense discussioni. Un grazie per aver compreso i miei profondi cambiamenti.

Ringrazio tutta la “compagnia” di Oliena che continua a starmi vicina dagli anni dell'adolescenza: Carlo, Angelo, Basilio e Teresa, Luca, Claudio, Alessandro, Paolo, Daniele G., Daniele N., Teresa e tutti gli altri che ogni tanto ritornano (Angelo Nivola dico anche a te).

I miei amici di Cagliari e in particolare Cinzia, M. Giovanna, Bruno, Francesco,

Martina, Mauro, Annina e Katia che hanno condiviso con me gli anni della laurea di primo livello regalandomi giornate e serate di pace, tranquillità e spensieratezza.

Gli amici di amici di Milano che mi hanno accolta come se non fossi mai mancata: Luigi, Lorenzo, Sonia, Pietro, Alessandro C., Salvo e Veronica, Carlo, Antonio G.T., Giampiero, Simona, Lello (“di Raffa”), Peddeo e tutti gli altri. Ma in particolare devo ringraziare per il loro affetto ricambiato in ogni momento Lello, Buffer e Eliseo.

Adesso è l'ora di ringraziare le mie amiche e coinquiline che mi hanno concesso le serate più divertenti di questi ultimi due anni: Valentina per i suoi discorsi filosofici e “maturi” nei momenti meno opportuni e per avermi mostrato come un problema può anche far sorridere; Yudi, nonostante le tortuose discussioni, per avermi rivelato il suo spirito cubano e per avermi fatto visitar Cuba con la forza del pensiero.

Ringrazio gli altri coinquilini della casa dello studente che hanno reso la convivenza sempre gradevole: Eleonora, Besmir, Efsio, Diana, Giada, Al, tutti gli spagnoli che vanno e vengono, tutti quelli che sono passati per il “Bicoccone” in particolare Javier, Luis, Ernesto e Claudio.

Ringrazio la persona che in questo momento riesce a starmi accanto senza poter condividere in tutto e per tutto il mio essere.

Certa di aver dimenticato qualche nome, non meno importante, vi ringrazio tutti per aver arricchito i miei anni passati, presenti e quelli a venire.

Antonella

